



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.
INTERACCIÓN DE SENTIDOS EN CONTROVERSIA ENTRE EL EMPLEADOR
Y EL TRABAJADOR EN EL CONTEXTO DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL.
EL CASO DE UNA ORGANIZACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
MEXICANA**

T E S I S

**Que para obtener el grado de
Doctora en Estudios Organizacionales
Presenta**

MARÍA ANAHÍ GALLARDO VELÁZQUEZ

**DIRECTOR DE TESIS
DR. ARTURO ANDRÉS PACHECO ESPEJEL**

**MÉXICO D.F.
SEPTIEMBRE 2014**



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No 03154

Materia: 2103B2846

PODER Y NEGOCIACION EN LAS ORGANIZACIONES, INTERACCION DE SENTIDOS EN CONTROVERSA ENTRE EL EMPLEADOR Y EL TRABAJADOR EN EL CONTEXTO DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL. EL CASO DE UNA ORGANIZACION DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA MEXICANA

En México, D.F., se presentaron a las 11:00 horas del día 19 del mes de septiembre del año 2014 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ARTURO ANDRÉS PACHECO ESPEJEL
DRA. MARIA TRINIDAD CERECEDO MERCADO
DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBUQUERQUE

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DR: MARIA ANAHI GALLARDO VELAZQUEZ

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

aprobar

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



MARIA ANAHI GALLARDO VELAZQUEZ
ALUMNA

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. JUANA JUÁREZ ROMERO

PRESIDENTE

DR. ARTURO ANDRÉS PACHECO ESPEJEL

VOCAL

DRA. MARIA TRINIDAD CERECEDO
MERCADO

SECRETARIO

DR. AYUZABET DE LA ROSA
ALBUQUERQUE

“EL TRABAJO FUE, ES Y SERÁ LA MAXIMA CREACIÓN DE LA VIDA HUMANA, SIN ÉL SERIAMOS COMO SOMBRAS BUSCANDO SU HACER Y MORIRÍAMOS POR SU AUSENCIA” Balanzategui, Velázquez

AGRADECIMIENTOS

A la comunidad del posgrado en estudios organizacionales: coordinadores, profesores, compañeros de estudio y personal de apoyo, por facilitar una estancia académica agradable y enriquecedora, al promover la reflexión plural y respetuosa de saberes, que nos abre nuevos senderos de entendimiento, en el camino hacia la comprensión y transformación de nuestro tiempo.

A MI FAMILIA POR EL APOYO PERMANENTE A LO LARGO DE MI TRAYECTORIA ACADÉMICA.

Al Dr. Arturo Pacheco Espejel, director de la tesis, a la Dra. Trinidad Cerecedo Mercado y al Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, por la alta calidad de sus conocimientos y sugerencias, que generosamente me proporcionaron para el enriquecimiento de mi trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
Objetivo Central de la Investigación	18
La Estrategia Metodológica	20
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	24
1.1 Retrospectiva conceptual del fenómeno organizacional	25
1.1.1 Diversos enfoques: actores, procesos y orden	25
1.1.2 La estructura y la agencia	31
1.2 La teoría sobre el poder, la dominación y la negociación en el ámbito organizacional	35
1.2.1 La conceptualización del poder y la dominación	36
1.2.2. El proceso de negociación y sbu conceptualización	48
1.3 El sentido en las organizaciones	53
1.3.1 El concepto del sentido en la filosofía moderna	55
1.3.2 El sentido en las ciencias sociales	57
1.3.3 La construcción de sentido en la organización	60
1.4 El discurso organizacional como creador de significados y dispositivo de poder	64
1.5 El proceso de flexibilidad laboral como acto verdad	68
1.5.1 Debates y definiciones	68
1.5.2 La flexibilidad laboral como discurso/verdad	72
1.5.3 Implementación del discurso de la flexibilidad como acto verdad	77
1.6 Modelo Conceptual: Interacción de sentidos entre empleador/trabajador y el orden organizacional	83
1.6.1 La Interacción entre el empleador y el trabajador para negociar sus sentidos y generar el orden organizacional (Modelo Conceptual)	86
1.6.2 Dimensiones, categorías y su conceptualización	87
1.6.3 Las preguntas específicas por categoría	96

CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO	98
2.1 Fundamentación de la perspectiva adoptada	98
2.2 La metodología de la investigación cualitativa	100
2.3 El método de los estudio de caso	107
2.3.1 ¿Qué son los estudios de caso?	107
2.3.2 Lo cualitativo y lo cuantitativo en los estudios de caso	110
2.3.3 Confiabilidad y validez	110
2.3.4 Selección y representatividad	111
2.4 Instrumentos de estudio de la metodología cualitativa	112
2.5 Determinación de los Instrumentos de información en <i>EM</i>	114
2.5.1 Categorías, preguntas específicas e instrumentos de información	114
2.5.2 Los informantes en la investigación	116
2.6 Recopilación y procesamiento de la información	118
2.6.1 Aproximaciones al objeto de estudio (fases y fechas)	118
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN MÉXICO	124
3.1 El modelo socioeconómico a fines del siglo XX	124
3.2 Los cambios recientes en las relaciones laborales: la flexibilidad laboral	127
3.3 La situación socioeconómica de la rama manufacturera	137
CAPÍTULO 4. CASO EN ESTUDIO	142
4.1 Descripción de <i>EM</i> , la organización en estudio	142
4.2 Principales resultados	148
4.2.1 Dimensión 1. La dinámica organizacional, los actores y el contexto	149
4.2.1.1 Los actores	149
4.2.1.2 El Contexto	154
4.2.2 Dimensión 2. La relación de los actores en el proceso de trabajo y el orden organizacional	157
4.2.2.1 Los términos de contratación de los trabajadores	157
4.2.2.2 Las prácticas de los actores en el proceso de trabajo	160
	5

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

4.2.3 Dimensión 3. El sentido del trabajo de los actores organizacionales	173
4.2.3.1 Las necesidades que motivan la acción laboral	173
4.2.3.2 Los fines de la acción laboral	176
4.2.3.3 La justificación de la acción laboral	190
4.2.4 Dimensión 4. La Negociación de los sentidos del trabajo entre los actores organizacionales	200
4.2.4.1 Problemática y acuerdo de los sentidos negociados	201
4.2.4.2 El desacuerdo y sus razones	213
4.3 Reflexión final sobre el objeto de estudio, la negociación de sentidos en <i>EM</i>	217
CONCLUSIONES	221
BLIBLIOGRAFÍA	224
ANEXO I	236
ANEXO II	240

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Recursos Constituyentes de Estructuras de Dominación	41
CUADRO 2. Conceptualización y Niveles del Poder	50
CUADRO 3. Dimensiones de Análisis	87
CUADRO 4. Dimensiones y Categorías	94
CUADRO 5. Comparación de Investigación Cuantitativa y Cualitativa por Paradigma	101
CUADRO 6. Dimensiones, Categorías, Preguntas e Instrumentos de Información	115
CUADRO 7. Los Informantes en el Proceso de Obtención de Información	116
CUADRO 8. Formalidad en el Empleo por Unidad Económica Contratante de los Trabajadores	132
CUADRO 9. Competitividad Global: México	135

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA 1. La Acción Social Organizada.....	86
DIAGRAMA 2. <i>EM</i> La Estructura Organizacional	144
DIAGRAMA 3. El Sentido del trabajo.	216

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. México: Sector Manufacturero	128
GRÁFICA 2. Remuneraciones Medias Reales	129
GRÁFICA 3. Personal Ocupado Suministrado por otra Razón Social	130
GRÁFICA 4. Índice de Pago de Personal Subcontratado.....	131
GRÁFICA 5. Producción Rama Jabones, limpiadores etc	138
GRÁFICA 6. Índice del Volumen físico y Personal Ocupado.....	139
GRÁFICA 7. Remuneraciones: Sueldos, Salarios y Prestaciones.....	140

INTRODUCCIÓN

El mundo del trabajo es un tema ampliamente investigado por la teoría social y las humanidades, tanto por las transformaciones sociales, económicas, tecnológicas y políticas que éste ha sufrido en la sociedad contemporánea, como por implicar la forma en que el propio ser humano se realiza, expresa sus sentidos y construye sus futuros.

El debate sobre el ser humano y su acción social plantea asuntos diversos, complejos y controvertidos. La reflexión se da respecto a los fenómenos objetivos y materiales de su existencia, pero también aborda la cuestión subjetiva e ideológica de los actores en juego que en la sociedad capitalista actual resultan acuerpados en las figuras de los empleadores, los trabajadores y el Estado. Este último, como un ente regulatorio¹ de una relación social antagónica pero a la vez requerida, diríamos necesaria, para la valorización de sus componentes, el capital y el trabajo.

Es así como a lo largo de la historia humana contemporánea, las diferentes aproximaciones ontológicas, epistemológicas y metodológicas que en su estudio asumen las ciencias sociales y las humanidades, expresan pugnas paradigmáticas en busca de una mejor comprensión de sus procesos productivos, políticos, organizacionales, etc., inmersos en una sociedad que no sólo entrelaza y estrecha su tiempo y espacio debido a los avances de la tecnología de la información y la comunicación, sino que evidencia en tiempo real sus carencias, sus desigualdades

¹ La regulación del sistema socioeconómico por el Estado se sustenta en la necesidad de darle viabilidad y favorecer su desarrollo. En el caso del sistema capitalista su actuación rectora se evidencia al implementar un conjunto de leyes y políticas que favorecen la continuidad de la relación social capital /trabajo. Recuérdese el conjunto de reformas sociales y económicas que se han ido implementando en tiempos de crisis: 1982,1995, 2008 y 2012 en México.

socioeconómicas y sus crisis en todos los puntos del orbe (Castells, 2002; Sewell, 2005, entre otros).

En ese ámbito de situaciones, el interés de los estudios organizacionales por el proceso de trabajo tiene una trayectoria teórica de largo alcance, desde el nacimiento de la propia teoría organizacional cuando se debatía por la mejor forma de gestión, *the best way*,² hasta la discusión actual de la perspectiva posmoderna y del realismo crítico, sobre la construcción de las subjetividades en el ámbito laboral, donde resaltan los debates sobre la alienación o falsa conciencia del trabajador cuando éste se auto-sujeta a los cánones de la sociedad “fluidizada”, del cambio continuo, del consumismo, del individualismo o del sinsentido social.

Todo ello ha contribuido para que en el análisis organizacional se considere hoy relevante reflexionar sobre la cuestión laboral: investigar de manera integral el proceso de trabajo, comprender la complejidad de la relación social capital/trabajo, entenderla como una relación de poder entre sus actores, de negociación de intereses opuestos y por tanto de sentidos disímiles, para acordar el orden organizacional, ello implica tanto el estudio de los aspectos materiales/objetivos, como de los procesos simbólicos/subjetivos en su acontecer. De la misma manera, se reconoce que la relación social capital/trabajo está inmersa en un contexto socioeconómico, político y cultural específico.

En efecto, en las últimas dos décadas del siglo pasado y lo que corre del siglo XXI, el contexto económico, político y social de México en lo general, y el ámbito laboral en lo particular, se han visto condicionados por un proceso de desregulación económica y redimensionamiento estatal, manifiesto en las políticas económicas de estabilización, de liberalización de los mercados y de

² La ‘mejor manera’ de gestión del trabajo para maximizar la eficiencia y por ende las utilidades, fue planteada por Frederick Winslow Taylor en su administración científica, y consistía en aumentar la productividad a través de minimizar el costo por unidad generada, esta propuesta tuvo gran influencia en los procesos administrativos a lo largo del siglo XX.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

reestructuración del tipo de gestión y funciones del gobierno, conocido como *New Public Management* o Nueva Gestión Pública (NGP),³ que han facilitado la emergencia de nuevas relaciones laborales expresadas por un lado, en más obligaciones y menos derechos para el trabajador y, por el otro, en el aumento de las facultades del empleador para condicionar el rendimiento y la subjetividad del trabajador a su favor.

Esta concepción y estrategia *managerialista*⁴ de corte productivista, fue el sustento de las políticas públicas y empresariales que transformarían el núcleo central del proceso de trabajo: la relación social capital/trabajo. A través de ella se individualizó la relación laboral versus la contratación colectiva, con lo que las empresas logran sujetar la relación de trabajo a nuevos esquemas disciplinarios y de control de la fuerza de trabajo y, simultáneamente, limitar la posición sindical al quitarle poder para llevar adelante acciones colectivas reivindicativas (Montes, 2007).

Posición que actualmente se concreta en la implementación de la política de flexibilidad laboral, es decir, en las nuevas formas de contratación, de ejercicio y de pago del trabajo, como el contrato por tiempo determinado, la jornada parcial, la subcontratación, la polivalencia, la intensificación laboral, el *empowerment*, la reducción del sueldo base y el pago por mérito, la pérdida de prestaciones y derechos laborales, entre otras prácticas características (Bel, 1991; Blyton y Morris, 1991; Bouzas et. al, 2010; De la Garza, 2000). Tal es el caso de la Ley Federal del Trabajo aprobada en noviembre del 2012 en México.

³ Véanse las investigaciones de Osborne, D. y Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley; el artículo de Hood C. (1995) "The 'new public management' in the 1980s: variations on a theme" *Accounting Organizations and Society* 20,(2/3) Y para una reflexión sobre los estudios institucionales, la compilación de Ibarra E.(2009) *Estudios Institucionales: Caracterización, perspectivas y problemas*, UAM-Cuajimalpa Gedisa.

⁴ Véase a Christopher Pollitt, (1993) *Managerialism and the public services The anglo-american experience*, Oxford: Blackwell y también Pollitt (2002), "Convergence: The Useful Myth?" *Public Administration*, vol. 79, núm. 4.

La transformación de la relación social capital/trabajo en la sociedad contemporánea impacta negativamente la calidad de vida de los trabajadores pues, como se ha señalado, implica mayores exigencias sin contraprestación, es decir, modifica el tipo de subordinación del trabajador al esperar de éste un mayor involucramiento, un mayor compromiso, adhesión y rendimiento a favor de los intereses de los propietarios de la organización, sin que ello signifique necesariamente, estabilidad laboral, mejores salarios o mejores prestaciones sociales. Más bien, se da un proceso de precarización de la vida laboral (Sotelo, 2003, 2012; Fujii y Ruesga, 2004; González y Mariña, 1995; Tunal, 2002).

Investigadores en el ámbito de la salud en el trabajo han documentado que estas nuevas condiciones laborales llevan consigo un sobreesfuerzo del trabajador (intensificación laboral), respecto de los recursos con los que cuenta para su tarea: físicos, cognitivos, emocionales, organizacionales etc., resultando en un estrés laboral crónico que de mantenerse, puede devenir en graves problemas de salud física-psicológica y, por ende, en un mayor deterioro del ambiente laboral y social (Aubert y Gaulejac, 1993; Noriega et. al., 2000).

Los cambios en lo laboral han sido objeto de estudio en prácticamente todas las disciplinas de las ciencias sociales y de las humanidades. En el caso de los estudios organizacionales se observa su interés teórico y empírico en varios ámbitos: los cambios estructurales, la cultura organizacional, el poder, la dominación y sus aparatos disciplinarios, los actores en juego (la acción social organizada), la subjetividad, la identidad, el discurso, los efectos psicosociales en el trabajador, entre otros temas, enmarcados actualmente por nuevos arreglos organizacionales: estructuras horizontales o en red que favorecen la lógica del capitalismo global y cuya singularidad es expresión de un mayor estrechamiento del espacio y del tiempo en sus procesos.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

Cabe puntualizar que los investigadores organizacionales han abordado el tema desde diferentes disciplinas y posiciones paradigmáticas⁵, han considerado los aspectos objetivos (concretos) del fenómeno organizacional y también la subjetividad de sus actores, implicando lo cognitivo, lo emocional, lo conductual, etc. De igual manera, han debatido sobre el tipo de regulación, de ejercicio de poder que se da en su acontecer y, aunque sus perspectivas epistemológicas pueden diferir, en general se asume a la dinámica organizacional en continua tensión y construcción, justamente porque la interacción que se establece entre los miembros de la organización (sus actores) es dispar, dados sus diferentes intereses y posibilidades de agencia, esto es, dadas las diferentes posiciones, intereses y recursos de negociación (posibilidades de acción) que entran en juego para constituir el orden organizacional.⁶

Así, respecto a la cuestión estructural es marcado el interés teórico y empírico por explicar la emergencia de la organización “postburocrática”, término acuñado por Wolf Heydebrand (1989) para caracterizar un modelo organizacional que se distancia del modelo burocrático: rígido, centralizado y formalizado, y cuya dinámica organizacional es controlada por la alta jerarquía, aludiendo a la aparición de formas “flexibles” de organización del trabajo; descentralizadas, autorregulables, ligeras, etc. (Blyton y Morris, 1991; De la Garza, 2000; entre otros).

⁵ Al respecto véase el trabajo de Gibson Burrell y Gareth Morgan (2005[1979]), *Sociological Paradigms and organisational analysis. Elements of sociology of corporate life*. Editorial Asghate, sobre los paradigmas habidos en la teoría social, el cual aborda la explicación a través de dos dimensiones de análisis: la dimensión objetiva/ subjetiva y la dimensión regulación/ cambio radical, describiendo la posición que ocupan cuatro paradigmas en el análisis organizacional: Funcionalista, Interpretativo, Humanismo Radical y Estructuralismo Radical.

⁶ Parsons señalaba que la organización como subsistema social requiere estabilidad, por lo que exige una suficiente integración de los fines de las personas con los de la colectividad o colectividades de pertenencia, luego para él la integración se logra a través de la existencia de un orden normativo que se comparta [orden organizacional] (Véase Geyser Margel, 2010: 51).

En ese interés se ubican trabajos que debaten teóricamente el porqué del cambio de los modelos organizacionales, tal es el caso del análisis sobre el “agotamiento” del modelo de gestión taylorista fordista y la emergencia del modelo de gestión toyotista o *lean production*⁷ (Coriat, 1982, 1992; Womack, 1993; Harvey, 1998).

A nivel empírico, se observan múltiples estudios sobre las organizaciones que adoptan configuraciones más “ligeras” y dinámicas, emulando al modelo de gestión toyotista, para alcanzar un mejor desempeño y poder posicionarse en el competitivo mercado global, sobre todo a raíz del éxito de este modelo en los años 80. Cabría indicar que ya desde la década de los 60 del siglo pasado e inmersos en la teoría de la contingencia, Burns y Stalker (1961) abordaban el estudio de la mejor estructura organizacional ante un medio cambiante, ahí se argumentaba a favor de evitar estructuras mecánicas y recurrir más a estructuras orgánicas “*sistemas abiertos y autoorganizados*” para facilitar una mejor adaptación a los ambientes cambiantes.

Por otro lado, en cuanto al interés por investigar los aspectos subjetivos del fenómeno organizacional el análisis alcanzado por la teoría social es importante, en particular, los hallazgos de los estudios organizacionales respecto a la construcción de subjetividades que facilitan hoy abordar con mayores recursos epistemológicos el asunto de la negociación de sentidos, la identidad y el comportamiento de los actores organizacionales ante cambios en las condiciones de trabajo.

⁷ Cabe señalar que existen diversos modelos productivos como alternativa al modelo taylorista-fordista, que proponen soluciones a la crisis económica en términos postfordistas: el regulacionismo (Boyer, 1989), el neoschumpeterianismo (Pérez y Ominami, 1986) y la especialización flexible (Piore y Sabel), 1990. (véase Enrique de la Garza, 2000: 717-722). A su vez Juliana Frassa (2008) señala, que los presupuestos paradigmáticos del modelo de producción taylorista-fordista fueron impugnados y que la discusión se refiere al agotamiento de los modelos de producción “rígidos” ante los mercados cambiantes a favor del toyotismo; la aparición a menudo asociada a innovaciones tecnológicas, a nuevas formas flexibles de organizar el trabajo en respuesta a la diversificación del mercado; al retraimiento de la división técnica del trabajo en las empresas; y a la aparición de la demanda de nuevas calificaciones por parte de los empleadores.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

En ese marco la perspectiva construccionista es preeminente, pues ha permitido comprender la acción social organizada y reconocer que es mediante el discurso (habla, textos y prácticas) que tiene lugar entre los individuos (actores), como se posibilita la negociación de los intereses, de los sentidos y cómo la propia negociación configura el orden organizacional en un enfoque que alude al lenguaje, no como un reflejo de la realidad social sino como su constituyente. (Gergen y Thatchenkery, 1996; Berger y Luckmann, 1968).

Dentro de esa perspectiva se incrementa el número de estudios de caso sobre la acción del trabajador: resistencia, cooperación, consenso, etc., a raíz del proceso de flexibilización laboral⁸ (Ezzamel, Willmott y Worthington, 2001; Fleming y Sewell 2002; Fleming y Spicer 2003, entre otros). Destacan aquí las interesantes reflexiones de Aubert y Gaulejac (1993) y Sennett (2000), sobre el efecto perverso del proceso de fragmentación e individualización laboral en el carácter y comportamiento del trabajador.

En dichas indagaciones se asume que las interrelaciones que se entretujan entre el trabajador, la gerencia y el empresario están permeadas por la subjetividad de cada uno de estos actores, aunque debe señalarse que en la perspectiva subjetivista poco se consideran las condiciones materiales que limitan o favorecen la acción social.

Por el contrario, entre los sociólogos del trabajo (Antunes, 2011; Montes, 2007; Figari, 2011, etc.), y en particular entre los investigadores de la teoría del proceso de trabajo (Braverman, 1975; Edwards, 1979, 1982; y Thompson, 1983, 2010, entre otros) las condiciones materiales son imprescindibles y se argumenta que la modernización económica y el cambio técnico-productivo del último cuarto del siglo XX han impactado el vínculo capital/trabajo, esto es, transformado las

⁸ En términos generales, la flexibilidad laboral se entiende como el cambio en las condiciones de trabajo: tipo de contrato, funciones y pago. Por ejemplo, en el tipo de contratación se evidencia, al pasar de un empleo de tiempo completo, definitivo y con todas las prestaciones, a una contratación parcial, temporal y sin prestaciones. (De la Garza, 2000)

relaciones sociales de producción, modificando la disputa por el plusvalor y las condiciones de su extracción, es decir, precarizan la situación del trabajador y le restan margen de acción a la negociación que éste entabla con el empleador o dueño de la empresa.

Todo lo anterior evidencia la necesidad de estudiar de una manera integral la relación social capital/trabajo; entendida como la interrelación sostenida entre el empleador y los trabajadores; sin duda actores fundamentales para la generación del orden organizacional, pero quienes se ven condicionados por un contexto socioeconómico y político específico. Por lo que en las investigaciones actuales es importante considerar tanto la dimensión subjetiva como la dimensión objetiva implícitas en la relación, para poder comprender en toda su complejidad cómo es que se da el proceso de negociación de intereses y sentidos diversos; de controversias y acuerdos que se entretajan entre los actores organizacionales para la constitución del orden organizacional y lograr así satisfacer las necesidades de los actores.

Lo anterior presupone un abordaje doble y simultáneo, es decir, abordar la dimensión subjetiva, la intersubjetividad que se entabla entre los actores organizacionales, como la negociación de sentidos: posiciones, intereses y prácticas y, simultáneamente, considerar la dimensión objetiva, el contexto socioeconómico en el que está inmersa su acción. Una perspectiva integral que poco a poco es asumida por los estudios organizacionales y que en este trabajo será guía de la investigación.

Desde esa visión integral y dialéctica, el fenómeno organizacional es entendido como el producto de un conjunto de interrelaciones que tienen lugar entre sus actores, cuyos intereses, objetivos y capitales (recursos materiales y simbólicos), son diferentes y, que a través de la interacción es como se negocian esas divergencias y se llegan a acuerdos para constituir el orden organizacional, inmersos en un espacio cultural, social y económico.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

Perspectiva donde es posible caracterizar a la organización como la objetivación de la acción coordinada de una colectividad de individuos, es decir, como resultado de la *acción social organizada*.

Max Weber (1996:5) en su libro *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva* analiza la acción social como objeto de estudio de la sociología y considera que “por ‘acción’ debe entenderse una conducta humana (bien consista en un hacer externo o interno, ya en un omitir o permitir) siempre que el sujeto o los sujetos de la acción *enlacen* a ella un sentido subjetivo. La “acción social”, por tanto, es una acción en donde el sentido mentado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de otros orientándose por ésta en su desarrollo”.

Cabe señalar que en los estudios organizacionales el interés por investigar el proceso de poder y negociación lleva implícito el reconocimiento de la diferenciación de sus actores, de las asimetrías en recursos e intereses que reportan y de su capacidad de acción. Capacidad que a su vez se reconoce está determinada por varios aspectos: la situación o posición social que ocupen en el espacio social, el sentido de la vida o expectativas existenciales que detenten y los recursos (materiales y simbólicos) con los que cuentan. Ciertamente con su capacidad de acción, denominada *agencia*,⁹ los individuos pueden modificar la situación organizacional en la que estén inmersos; es decir, plantear sus intereses, atender los de los otros y buscar acuerdos entre sí, constituyendo un nuevo orden organizacional.

Otra dimensión esencial para la comprensión integral de la relación social trabajo /capital es el contexto. Se trata de una dimensión que ha sido revisada de manera

⁹ Al respecto Anthony Giddens (2011:51-52) puntualiza, en su texto *La Constitución de la Sociedad*, “**La acción nace de la aptitud del individuo para ‘producir una diferencia’** [...agencia...] en un estado de cosas o curso de sucesos preexistentes. Un agente deja de ser tal si pierde la aptitud de «producir una diferencia» o sea, la de ejercer alguna clase de poder” Como también lo señalan Crozier y Friedberg (1990).

amplia desde los albores de la teoría de la organización y, que en los últimos años, ha enriquecido su saber a través de la teoría neoinstitucionalista¹⁰ donde se observan estudios económicos, políticos y sociales sobre la conformación de las nuevas relaciones laborales.

Al considerarse el contexto macro económico y social capitalista de las tres últimas décadas, las investigaciones sobre la naturaleza de la política neoliberal de reestructuración económica (desregulación) aplicada en México a partir de los años 80, permiten comprender el porqué de las transformaciones en el mundo del trabajo, en particular de los procesos de flexibilidad laboral que se han implementando en las organizaciones mexicanas y reconocer la articulación de estos procesos a la dinámica de los mercados globales, que soslayan atender las necesidades de la población mexicana (Fujii y Ruesga, 2004; Gutiérrez et.al., 2012; De la Garza, 2000, entre otros).

Específicamente, permiten observar los impactos que la flexibilidad laboral, objetivada en la Ley Federal del Trabajo y en las prácticas gerenciales del empresario en México están teniendo sobre el deterioro de las condiciones de vida de los trabajadores (Bouzas, 2010; Castillo, 2005; De la Garza, 2000; Frassa, 2008; Sotelo, 2012; Tunal, 2002).

En lo relativo a la construcción de la subjetividad los trabajos de Sewell y Wilkinson (1992), ubicados en los estudios organizacionales (*Critical management*

¹⁰ Entre los diversos enfoques socioeconómicos en los que se constituye el Nuevo Institucionalismo Económico, destacan la teoría de la elección pública, la teoría de los costes de transacción y la teoría de la agencia, las que sustentan diversas reformas administrativas propuestas para el sector público, basadas en principios y conceptos relativos a la elección, la competencia, la transparencia y el proceso de control. Los favorecedores de la elección pública, focalizan sus argumentos en la relación entre propiedad pública o privada, mientras que los estudiosos de la teoría de la agencia y los de la teoría de los costes de transacción discurren sobre el proceso de delegar la autoridad y las divergencias que se dan en la consecución de los objetivos (Véase Isabel García Sánchez (2007) "La nueva gestión pública: evolución y tendencias" en *Presupuesto y Gasto Público* 47: 37-64. Secretaría General de Presupuestos y Gastos. Instituto de Estudios Fiscales: España)

studies) y las investigaciones desarrolladas desde los 90, por Blyton y Morris (1991) en la Universidad de Wales, entre otros, aluden a los procesos de flexibilización de tipo toyotista apoyados por las tecnologías de información y comunicación (TIC), que permiten constatar que sus sistemas de control [de vigilancia], son más eficientes que los del sistema taylorista, pues introyectan en la conciencia de los trabajadores una autodisciplina y un autocontrol.

En efecto, los regímenes de calidad total / justo a tiempo (*TQC/JIT*) son sistemas de vigilancia cercanos al panóptico de Foucault (1980), que con el consentimiento de los trabajadores regulan sus tiempos y movimientos para maximizar las utilidades de la empresa. Para los fines de esta tesis son de gran importancia los trabajos que versan sobre la construcción de la subjetividad del trabajador: sentido, identidad y comportamiento ante los cambios en las condiciones laborales, auspiciados por la estrategia y el discurso empresarial (Alvesson y Willmott 2002; Courpasson, 2000; Figari y Palermo, 2009; Montes 2005a, 2007; Hernández, 2012, entre otros).

Objetivo Central de la Investigación

Con base en esta retrospectiva teórica/empírica sobre investigaciones que desde diferentes perspectivas abordan la relación social capital/trabajo, se puede señalar que existen importantes avances en su comprensión, pero también advertir algunos aspectos que poco se tratan, como es el caso del sentido del trabajo y su negociación en la organización, ésta como parte de la acción social organizada, y tal vez sea porque últimamente el interés se ha enfocado a estudiar el tema de la identidad organizacional o de la construcción de subjetividades (Alvesson y Willmott, 2002; Dubar, 2001, entre otros) dada la centralidad que ocupa en

nuestros días el análisis del discurso¹¹, pero que valdrían recuperar para la cabal comprensión del fenómeno organizacional. Por ejemplo, estudiar el proceso de negociación de sentidos en el espacio laboral, por parte de los actores organizacionales (reflexión y acción): sus controversias y acuerdos, sobre todo tomando en cuenta el reconocimiento que el tema del poder y la dominación ha tenido desde los años 70 del siglo pasado, por parte de los estudios organizacionales, y el cúmulo de conocimientos tanto teóricos como empíricos que hoy son referencia para abordar la construcción de la realidad organizacional. Que en el caso de la organización capitalista permite apreciar no solo la controversia inmanente entre el capitalista y los trabajadores, sino comprender la acción social organizada que implica formas de negociación (de acuerdo/desacuerdo) para reproducir o transformar el orden organizacional.

Derivado de estos argumentos se consideró pertinente, tanto a nivel académico como por su importancia social, establecer como el **objetivo central de la tesis** el siguiente:

Comprender el proceso de negociación de sentidos diversos que se entabla entre el empleador y los trabajadores para establecer el orden organizacional, en una organización de la industria manufacturera mexicana (EM),¹² inmersa en un contexto de flexibilidad laboral, desde la perspectiva interpretativa.

¹¹ Véase a Alvesson y Kärreman (2000), también el Handbook Sage sobre Organizational Discourse coordinado por Grant, Hardy, Oswood y Putnam (2004) y a Van Dijk (2000, 2009) en sus libros El discurso como interacción social y Discurso poder, respectivamente.

¹² EM es el nombre de la empresa que se utilizará por convención, para guardar la confidencialidad de la misma.

La Estrategia Metodológica

Para cumplir con el objetivo señalado **se adoptó en la investigación el paradigma interpretativo**, que ha sido recuperado en las ciencias sociales y en las humanidades porque apela a una posición hermenéutica¹³ en su proceso de comprender la realidad social y, concretamente en este caso; por la **posibilidad que otorga de interpretar la acción social (la razón de ser, de estar) en un tiempo y espacio determinado**, de entender cómo se da el proceso de negociación de sentidos diversos en una organización con fines de lucro, inmersa en un contexto socioeconómico de flexibilidad laboral; esto es, lograr comprender la acción social organizada en *EM*, lo que implica estudiar una dinámica organizacional compleja que se manifiesta en conflictos, tensiones, desacuerdos y acuerdos entre sus actores, por los diferentes intereses y recursos (materiales y simbólicos) que estos detentan al interactuar entre sí.

Así ubicado en el paradigma hermenéutico, el trabajo **utiliza fundamentalmente la metodología de investigación cualitativa** por el tipo de **objeto de estudio** de la tesis: **la negociación de sentidos en controversia en el proceso de trabajo de EM**, lo que favorece comprender en su especificidad los procesos de conflicto y acuerdo que se verifican entre el empleador y los trabajadores para coordinar sus acciones laborales en esta organización, es decir, entender **como logran articular sus sentidos disímiles: sus posiciones, intereses, razones para constituir el orden organizacional**. En suma, se trata de interpretar significados; producto de reflexiones, emociones y sentimientos de los actores en el piso de trabajo, y ello requiere del apoyo de metodologías de corte cualitativo para aproximarse al sujeto (objeto en estudio) desde su situación laboral específica:

¹³ Hans – Georg Gadamer (1993 [1975]; 217-218) señala que la hermenéutica es la disciplina que se ocupa clásicamente del arte de comprender textos [...]La comprensión debe entenderse como parte de un acontecer de sentido en el que se forma y concluye el sentido de todo enunciado, tanto del arte como de cualquier otro género de tradición [...] En el siglo XIX la hermenéutica experimentó, como disciplina auxiliar de la teología y la filosofía, un desarrollo sistemático que la convirtió en fundamento para todo el negocio de las ciencias del espíritu.

con demandas determinadas y con necesidades concretas que aspiran a satisfacer.

Tal enfoque planteó la necesidad de utilizar varios instrumentos derivados de la metodología cualitativa: realizar entrevistas en profundidad a los trabajadores de la empresa: gerentes y obreros, concertar conversaciones (historia de vida) con un mando medio, además de recuperar información general sobre la empresa, a través de cuestionarios, enviados electrónicamente al dueño y a la gerente de producción, así como revisar documentos del origen y de operación de la organización en estudio. Cabe señalar que para contextualizar la situación socioeconómica de *EM* se hizo realizó un análisis cuantitativo con base en datos publicados por INEGI.

En cuanto a la factibilidad de realizar esta investigación, se favoreció en dos aspectos: el conocimiento teórico/práctico que prevalece en la teoría social sobre el fenómeno investigado: el proceso de poder y negociación organizacional y, la facilidad operativa (el permiso) para plantear un estudio de caso en la empresa manufacturera *EM*, organización mediana de la industria manufacturera mexicana de la cual se conoce su trayectoria a lo largo de la última década.

La tesis contiene cuatro capítulos. Los primeros tres presentan los marcos teórico, metodológico y contextual respectivamente, en los que se sustenta el estudio de caso que se reporta en el capítulo cuatro.

En el capítulo uno, como marco teórico de la tesis se presentan cinco apartados con conceptualizaciones y reflexiones sobre: El fenómeno organizacional, el poder, la dominación y la negociación en el ámbito organizacional, el sentido en las organizaciones, el discurso organizacional, y el proceso de flexibilidad laboral en tanto discurso verdad, todo lo cual fue utilizado para formular el modelo conceptual específico, el cual aborda la interacción de sentidos entre el empleador y el trabajador para conformar el orden organizacional de manera cotidiana.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

El capítulo dos refiere el marco metodológico utilizado. En primer término se fundamenta la perspectiva teórica adoptada en la tesis, en seguida la metodología respectiva, para luego describir el estudio de caso como un método de investigación híbrido (cualitativo y cuantitativo), y los instrumentos que se utilizan en éste. Lo anterior fue la base del diseño metodológico que se formuló para el estudio de la organización *EM* y que se presenta a través de dos apartados: la determinación de instrumentos de información e informantes y, el proceso de recopilación y procesamiento de la información. Las dimensiones de análisis abordadas fueron cuatro: la primera se refiere a las características de los actores y del contexto que genera la dinámica organizacional en *EM*; la segunda dimensión da cuenta de la relación que mantienen los actores organizacionales: el empleador (dueño de la empresa) y los trabajadores en el proceso de trabajo, para generar el orden organizacional, concertando las prácticas laborales; la tercera dimensión aborda los sentidos de los actores y, en la cuarta dimensión, se trata el proceso de negociación de sentidos que se entabla entre ellos.

En el capítulo tres se presenta el contexto condicionante de la organización en estudio a través de tres apartados: El modelo socioeconómico de fines del siglo XX, Los cambios recientes en las relaciones laborales (la flexibilidad laboral) y, La situación económica de la rama productiva a la que pertenece *EM*, lo que permitió ubicar a la organización en un tiempo y espacio específico para su análisis.

El capítulo cuatro presenta el caso de estudio. En primer término se describen las características singulares de la organización *EM*, en seguida y cómo producto de las entrevistas y conversaciones sostenidas con los informantes, se detallan los resultados de la investigación con base en las dimensiones y categorías de análisis establecidas. En el último apartado de este capítulo se presentan las reflexiones a manera de conclusiones del caso.

Finalmente, en el último capítulo de la tesis se presentan las conclusiones del trabajo en su conjunto y a continuación, el referente bibliográfico y los anexos.

Cabe puntualizar que esta investigación fue posible debido a varias circunstancias favorables: Primera, a las facilidades para poder realizar entrevistas a los trabajadores de la empresa *EM*, tanto a nivel operativo como de gerencia. Segunda, a poder observar el proceso de trabajo en algunos momentos de intensificación laboral, además de disponer de información documental para reconocer el sustrato formal de operación de la empresa. Pero, sobre todo, por haber mantenido en varias ocasiones conversaciones con la gerente de producción sobre su trayectoria laboral en la organización, en la que su narración de los avatares de la empresa y participación en la resolución de ellos, enriqueció el proceso interpretativo llevado a cabo en esta investigación.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

Para abordar el objeto de estudio de la tesis: **la negociación de los diversos sentidos entre el empleador y los trabajadores de EM como un fenómeno organizacional**, fue necesario contar con un marco teórico de referencia que diera cuenta de cómo se entendería a la organización y su dinámica. Para ello se presentan de forma sucinta los diferentes enfoques teóricos y perspectivas epistemológicas por las que ha atravesado la teoría de la organización, conceptualizando el fenómeno organizacional y a sus constituyentes: actores, interrelaciones y contexto (externo e interno) a través de los cuales se comprende la dinámica organizacional y el orden en construcción continua, como producto de la acción social organizada que implica al fenómeno del poder en las organizaciones.

Respecto a las teorías sobre el poder, la dominación y la negociación en el ámbito organizacional, fue pertinente revisar la conceptualización de autores emblemáticos de la teoría social como Weber, Giddens, Bourdieu, Foucault, Crozier y Friedberg y, la de estudiosos de la organización que han abordado esta temática.

En cuanto al fenómeno del sentido que los individuos se otorgan, su razón de ser en la vida, fue necesario aproximarse a una conceptualización que clarificara esta noción en los estudios organizacionales, por lo mismo examinar las contribuciones desarrolladas en la filosofía y en las ciencias sociales, para situarlas en el ámbito organizacional y poder comprender la construcción de sentido en la organización.

Se hizo también un recorrido sobre las aportaciones que conciben al discurso organizacional como creador de significados y dispositivo de poder, para a partir de ello, examinar el proceso de flexibilidad laboral como acto y discurso verdad.

Finalmente, se desarrolla el Modelo Conceptual de la tesis: La interacción de sentidos entre empleador/trabajador y el orden organizacional como referente teórico para el análisis empírico de la organización en estudio, a la luz del objetivo central de la investigación.

1.1 Retrospectiva conceptual del fenómeno organizacional

El fenómeno organizacional se ha comprendido de diferente manera, dependiendo de la aproximación ontológica, epistemológica y metodológica que se asuma. Así, desde el paradigma estructural funcionalista (enfoque positivista),¹⁴ propio de las escuelas de la administración científica, las relaciones humanas, la burocracia, el comportamiento o la teoría de la contingencia, hasta la emergencia del paradigma interpretativo (enfoque construccionista), su definición ha transitado del objetivismo/determinismo al subjetivismo/voluntarismo, para llegar a privilegiar el énfasis en la interpretación de la acción del sujeto, enfocarse a la intersubjetividad inmersa en la acción social organizada.

1.1.1 Diversos enfoques: actores, procesos y orden

El enfoque positivista refiere al fenómeno organizacional en tanto entidad acabada, la organización, y la define como:

“una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías. Dicha colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan

¹⁴ En la visión positivista, la organización se consideró como si fuese un fenómeno natural, y no como un proceso construido socialmente (acción social organizada), se postula así un ‘naturalismo’, según el cual existen leyes universales, que los hombres deben observar de forma obligada para constituir y mantener a sus organizaciones. Al respecto véase a Talcott Parsons (1966 [1951]) en su texto *El Sistema Social*. Biblioteca de Revista de Occidente. Madrid, España.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

por lo general con un conjunto de metas. Las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1996: 33).

En esa vertiente y siguiendo a Parsons (1966 [1951]), la organización es un subsistema social y como tal, para lograr el orden y la estabilidad requerida debe cumplir cuatro funciones fundamentales: la reproducción de las normas y valores que definen la orientación fundamental de sus miembros y que busca que sus objetivos concuerden con dichas normas y valores, la adaptación o movilización de recursos para alcanzar sus fines, la ejecución que mediante la coordinación de los recursos busca lograr los objetivos y, finalmente; la integración que se encarga de armonizar los diferentes elementos y propiciar lealtad e involucramiento de sus miembros.

En contraste desde la óptica constructorista y de acuerdo con Montaña y Rendón (2000), la organización se concibe como un objeto difuso, con fronteras sociales que no se corresponden con las físicas y las legales. Se trata de un objeto multideterminado, cruzado por lógicas de acción contradictorias dados sus múltiples actores e intereses, complejo por su naturaleza diversa y dinámica por su incesante cambio. Es un objeto a la vez cultural, político, económico e histórico, muy distante de la visión ortodoxa que define a la organización como una comunidad transparente, monolítica, armónica, ordenada y racional en pos de la eficiencia.

En esa lógica, cambia la apreciación determinística y acotada para dejar de entender a la organización como algo preestablecido, y observarlo como un proceso social.

“como un espacio cambiante, estructurado y estructurante, en donde los individuos, [...como agentes y con autonomía relativa, llevan a cabo diversos procesos...] con mayor o menor grado de ambigüedad e

incertidumbre, que se relacionan o no a objetivos – personales y organizacionales– diversos y ambiguos, en el contexto de la acción organizada. Dicha acción es restringida de múltiples formas por marcos institucionales cruzados por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica psicológica, discursiva y metafórica.” (Ramírez, Vargas y De la Rosa 2011: 15).

En otras palabras, para el último cuarto del siglo XX se da un cambio ontológico, epistemológico y metodológico en el entendimiento del fenómeno organizacional que se aleja del paradigma estructural funcionalista, surge así una vertiente conceptual denominada *los estudios organizacionales* que se distancia de la visión convencional de la organización, al rechazar su comprensión como una estructura o unidad acabada a favor de interpretaciones que la conceptúan como un proceso social en construcción permanente.¹⁵

En esa visión al **orden organizacional se le entiende como un proceso continuo de negociación entre los actores para imponer sus sentidos:** sus posiciones, intereses, significados, esto es, como un proceso de construcción social, de reproducción o transformación de la organización.

Para [...los comunicólogos...] “Mumby y Stohl (1996: 58), la organización o lo organizacional, para usar el término de Weick (1979), es un proceso incierto, ambiguo, precario, que está continuamente en construcción y reconstrucción” [...donde...] “la comunicación es lo substancial de lo organizacional, en el sentido de que es a través de las prácticas discursivas, como los miembros de la organización se enfrascan en la

¹⁵ Cuya base teórica deviene de la fenomenología, la etnometodología, el post estructuralismo foucaultiano, y el neomarxismo, entre otras.

construcción de un sistema de significados diverso y complejo” (Citado en Fairclough, 2005: 917).

Incluso se presume que la existencia de las organizaciones se dará solo en la medida en que sus miembros las construyan a través del discurso, ya que se indica, “éste es el medio principal, por el cual los miembros de una organización generan una realidad social coherente que enmarca el sentido de quienes son” (Mumby y Clair, 1997; citado en Fairclough 2005: 917), como también lo refieren los filósofos de la hermenéutica moderna, Dilthey¹⁶ o Heidegger.

En concordancia con esta perspectiva, el orden organizacional sería el producto de los acuerdos provenientes de la interacción que se da entre los miembros de la organización (actores); el resultado de la lucha o ejercicio del poder que se entabla entre ellos para imponer sus sentidos: sus posiciones, intereses, expectativas (Cooren, 2004; Grant y Hardy, 2004; March y Simon, 1977; Mumby y Stohl, 1991; Tsoukas y Chia, 2002).

Por consiguiente, **lo organizacional se puede definir como un proceso social ambiguo en continua construcción y reconstrucción**, resultado de un conjunto de interrelaciones entre sus actores con capitales asimétricos: materiales y simbólicos y con objetivos diferentes, que buscan a través de la interacción, negociar sus posiciones, intereses, significados, es decir, sus sentidos, constituyendo así el orden organizacional.

En el caso de la organización capitalista, espacio social de la relación capital/trabajo, la interacción de sentidos en controversia aludiría a las diferencias entre sus actores: el empleador y los trabajadores, respecto a sus posiciones y objetivos antagónicos que detentan en el proceso laboral, pues mientras el

¹⁶ Para filósofos como Dilthey la hermenéutica será el arte de hacer comprensible un plexo de sentido determinado, transmitido a través de la escritura; expresiones de la vida fijadas en la escritura. (Leyva, 2012: 149- 151).

empleador (el capitalista) tiene como objetivo la valorización del capital, el trabajador busca la mejor remuneración por su trabajo (implícitamente la reducción de la plusvalía), dicho de otra manera, mientras uno sustenta su acción en la propiedad de los medios de producción, los otros lo hacen en su saber técnico, habilidades y experiencia acumulada en el proceso productivo (Braverman, 1975; Hyman, 1978; Thompson, 1983, 2010) ¹⁷

Por lo tanto, el conflicto en la empresa capitalista es concreción de la relación social antagónica entre capital y trabajo, resultado a su vez, de las diferencias en las condiciones objetivas y subjetivas del empleador y de los trabajadores en el espacio laboral (Gallardo y Pacheco 2014: 2). Su permanencia precisa de la negociación de las diferencias para lograr acuerdos en las acciones laborales a desarrollar, que hagan posible establecer el orden y continuidad organizacional, inmerso en un contexto económico, social, político y cultural que permea a la empresa.

En tal perspectiva la estructuración o coordinación de las actividades, es decir, el orden organizacional emergente será un problema a resolver, a negociar entre los actores de manera continua, comprendiendo que no está predeterminado sino que se construye socialmente y, donde el discurso constituye el dispositivo de poder o mediador entre los actores, que sustenta la reproducción y/o transformación de tal orden. (Mumby, 2000 [1997]; Fairclough y Wodak, 2000 [1997]).

Para atender lo anterior es importante comprender varios aspectos:

Primero, que toda acción humana tiene un significado y por lo mismo toda relación entre los seres humanos implica el intercambio de significados, *la palabra*, como dijera Saussure (2006).

¹⁷ Al respecto en el análisis organizacional véanse los trabajos de Clegg (1989); Ibarra y Montaña (1984)

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

Segundo, se considera que el lenguaje o manifestación del individuo (habla, textos y prácticas) implica una intersubjetividad simbólica articulada, es decir, contiene el reconocimiento de otra subjetividad y con ello ofrece el sustento para establecer la interacción de significados, aceptando que esta manifestación se encuentra condicionada por un espacio y un tiempo específico en la vida social.

Precisamente en esa apreciación, el enfoque construccionista da cuenta de la intersubjetividad implícita en la construcción social de la realidad, en la acción social y por ende organizacional, Peter Berger y Thomas Luckmann (2008 [1968]) refieren al respecto que:

“el lenguaje constituye campos semánticos o zonas de significado lingüísticamente circunscritos” [...] “dentro de los campos semánticos así formados se posibilita la objetivación, retención y acumulación de la experiencia biográfica e histórica. La acumulación es, por supuesto, selectiva, ya que los campos semánticos determinan qué habrá que retener y qué habrá que ‘olvidar’ de la experiencia total tanto del individuo como de la sociedad. En virtud de esta acumulación se forma un acopio social de conocimiento, que se transmite de generación en generación y está al alcance del individuo en la vida cotidiana. Vivo en el mundo del sentido común de la vida cotidiana equipado con cuerpos específicos de conocimiento. Más aún: sé que los otros comparten al menos parcialmente ese conocimiento, y ellos saben que yo lo sé. Mi interacción con los otros en la vida cotidiana resulta, pues, afectada constantemente por nuestra participación común en ese acopio social de conocimiento que está a nuestro alcance”... [Y sintetizan]... “Este acopio social abarca el conocimiento de mi situación y de sus límites”... [ser pobre o vivir en un barrio elegante]... “De esta manera, la participación en el cúmulo social de conocimiento permite la ‘ubicación’ de los individuos en la sociedad y el ‘manejo’ apropiado de ellos”. Berger y Luckmann (2008: 57-58).

Y tercero, que **es a través del lenguaje, del discurso, como se objetiva el sentido, se negocia el significado y se ejerce el poder**. Pues quien emite un discurso, busca persuadir a sus receptores de la validez de su enunciado, sustentado en el cúmulo social de conocimiento, es decir, en las creencias, valores, actitudes, saberes, etc., de su entorno cultural, conocido como *statu quo social* (Fairclough y Wodak 2000 [1997]).

Investigadores del ámbito de las ciencias humanas y también de los estudios organizacionales enfatizan tal hecho cuando aseveran, que el discurso viene a ser el medio principal a través del cual los miembros de una organización generan una realidad social coherente que enmarca el sentido de quienes son (Véase Mumby y Clair, 1997; Fairclough, 2005; Foucault, 1979 o Grant, Hardy, Oswick y Putnam, 2004, organizacionólogos).

En esa misma lógica, otros estudiosos de las organizaciones señalan que el discurso como constructor de realidades, se convierte en una forma poderosa de ordenamiento organizacional (Alvesson y Willmott 2002).

1.1.2 La estructura y la agencia

En la teoría social el orden organizacional entendido como un proceso construido socialmente y no predeterminado externamente ha sido ampliamente debatido, sobre todo, en el marco del dilema epistemológico entre la preeminencia de la estructura o de la agencia en la explicación de la acción social organizada, debate que ha permeado los marcos teórico-metodológicos de las investigaciones organizacionales.

Vale referir entonces algunas de las soluciones epistemológicas a tal dilema, que han sido sostenidas por investigadores destacados como, Crozier y Friedberg, Bourdieu o Giddens, entre otros.

Crozier y Friedberg (1990: 36-37), en su obra *El sistema a y el actor*, indican que “en todas las organizaciones no totalitarias los actores utilizan su margen de libertad de una manera tan extensa que es imposible considerar sus arreglos particulares como simples excepciones al modelo racional [...] la conducta de un individuo frente a sus superiores jerárquicos dentro de una organización, de ninguna manera corresponde a un simple modelo de obediencia y de conformismo, aun cuando esté moderado por la resistencia pasiva. **Ésta es el resultado de una negociación y es un acto de negociación a la vez**”.

Para Crozier y Friedberg (1990) las características estructurales¹⁸ delimitan el campo del ejercicio del poder entre los miembros o actores organizacionales, pues definen sus condiciones, sus restricciones y recursos con los que éstos entran a negociar sus intereses y, donde la relación es de doble vía, ya que, tanto el sistema o la estructura por un lado, y la agencia o acción de los actores por el otro, se condicionan mutuamente en un juego organizacional interminable.

Por su parte, Bourdieu (2009) en su reflexión sobre la dupla estructura/agencia, utiliza tres elementos analíticos: el campo, el capital y el *habitus*,¹⁹ ubicándose en una posición de mediación; es decir, sostiene que la estructura es estructurante, pero a través del agente también puede ser estructurada. Aclara que las personas realizan sus acciones desde el *habitus*, y en función a sus disposiciones (capital cultural, económico, relacional y simbólico), pero que el *habitus* no es sólo una estructura estructurante que organiza las prácticas y la percepción de las prácticas, sino que también es producto de la internalización de su espacio social.

¹⁸ La estructura organizacional ha sido observada convencionalmente a través de tres dimensiones; la primera se refiere al grado en que las actividades de la organización se dividen o fragmentan, de acuerdo al tipo de complejidad, la segunda, tiene que ver con la medida en que se aplican las reglas y procedimientos, o nivel de formalización de las actividades de la organización, y la tercera, aduce a la centralización de las decisiones, la cual manifiesta en donde reside la autoridad para la toma de decisiones (Robbins, 1987).

¹⁹ El *habitus* alude al proceso por medio del cual los sujetos internalizan su ambiente, las normas, las instituciones, proceso que no es totalmente conciente pero que posibilita su acción. Es decir sus intereses responden a su entorno (Véase Bourdieu, 2009).

Por lo mismo, “como producto de la historia, el *habitus* origina prácticas, individuales y colectivas, y por ende historia, de acuerdo con los esquemas engendrados por la historia; es el *habitus* el que asegura la presencia activa de las experiencias pasadas que registradas en cada organismo bajo la forma de esquemas de percepción, de pensamientos y de acción, tienden con más seguridad que todas las reglas formales y todas las normas explícitas a garantizar la conformidad de las prácticas y su constancia a través del tiempo” (Bourdieu 2009: 90) aquí diríamos a establecer el orden organizacional.

En cuanto a Giddens (2011), acepta las críticas que hacen los subjetivistas hacia el objetivismo extremo de la teoría social convencional, respecto a que en el objetivismo y en el funcionalismo, la sociedad (estructura) predomina sobre el agente humano. Pero también advierte, que algunos influidos por la hermenéutica o la fenomenología, si bien pusieron al descubierto las deficiencias del objetivismo y la sociología estructural, muchas veces se acompañaron con un brusco viraje hacia el subjetivismo extremo y se olvidaron de la división conceptual entre el objeto y el sujeto social.

Luego, en su teoría de la estructuración plantea la premisa de que este dualismo debe ser conceptualizado como la dualidad de la estructura, reconociendo que:

“la sociedad no es la creación [...producto...] de sujetos individuales” [...pero...] esto no implica “la evaporación de la subjetividad en un universo vacío de signos” [...] Y señala también, siguiendo a Marx, que “Los hombres [digamos enseguida, por nuestra parte, «los seres

humanos»] hacen la historia, pero no en circunstancias elegidas por ellos mismos”²⁰ Giddens (2011: 22).

En esa tesitura Giddens (2011: 61-62) sostiene, “La constitución de agentes y la de estructuras no son dos conjuntos de fenómenos dados independientemente, no forman un dualismo sino que representan una dualidad. Con arreglo a la noción de la dualidad de estructura, las propiedades estructurales de sistemas sociales son tanto un medio como un resultado de las prácticas que ellas organizan de manera recursiva. Estructura no es «externa» a los individuos: en tanto huellas mnémicas, y en tanto ejemplificada en prácticas sociales, es en cierto aspecto más «interna» que exterior, en un sentido durkheimiano, a las actividades de ellos. Estructura no se debe asimilar a constreñimiento sino que es a la vez constrictiva y habilitante”.

Estos argumentos plantean de manera implícita el tema del poder, del ejercicio del poder que sustenta a la dinámica organizacional, lo que para el caso de esta tesis es relevante, ya que sirve de referente para aproximarnos con mayores elementos analíticos al estudio de la acción social en las organizaciones, específicamente de la relación social antagónica que se entreteje entre capital y trabajo dentro de un contexto socioeconómico que lo condiciona, pero que a vez es transformado por la propia agencia de sus actores.

²⁰ Véase Giddens en *La Constitución de la sociedad* (2011: 22-23) quien señala que la frase se encuentra en los párrafos introductorios de *El 18 Brumario de Luis Bonaparte*, que fue escrita con espíritu polémico y que la cita original es:

“Los hombres hacen su propia historia, pero no la hacen a su albedrío, bajo circunstancias que ellos mismos escojan, sino bajo circunstancias con las que se encuentran de una manera inmediata, dadas y heredadas. La tradición de todas las generaciones pretéritas pesa como un incubo sobre el cerebro de los vivos. Y precisamente cuando parecen ocupados en subvertirse y subvertir las cosas, en crear lo que aún no existe, justamente en esas épocas de crisis revolucionaria hacen angustiosos conjuros para poner a su servicio los espíritus del pasado, les toman prestados sus nombres, sus consignas, su ropaje, para representar, con este vetusto disfraz y este lenguaje prestado, la nueva escena de la historia universal.”

En otras palabras, la relación social empleador/trabajadores, inmersa en un contexto socioeconómico capitalista, no está libre de conflictos y contradicciones, dados los diferentes intereses y recursos de los actores que entran en juego condicionados por ese contexto. Ahí se observa un proceso dialéctico entre la estructura y el agente (actor), es decir, hay un condicionamiento mutuo entre ellos; una estructuración estructurante y estructurada, diría Bourdieu, o una unidad dialéctica en la que la estructura es, tanto el medio como el resultado, subrayaría Giddens en su conceptualización de la dialéctica del control, en lo que también están de acuerdo Crozier y Friedberg.

Pero ¿qué se entiende por poder, por dominación y por negociación organizacional, y qué papel juega ahí la interacción entre actores?

1.2 La teoría sobre el poder, la dominación y la negociación en el ámbito organizacional

El tema del poder y su comprensión ha estado presente en la teoría social, sin embargo para la teoría de la organización (TO), la dimensión política empieza a tener mayor importancia hasta fines de la década de los 60 del siglo pasado; por ejemplo, en la teoría recursos/dependencia de Pfeffer y Salancik (1977), la teoría de las decisiones de Mintzberg (1992) o la teoría de la contingencia.²¹

Hacia los años 70 se desarrolla un estudio sistemático por parte de la vertiente crítica de la TO, denominada *Critical Management Studies* o *estudios organizacionales* (Stewart Clegg, Cynthia Hardy, David Knights, Hugh Willmott,

²¹ Véase que en la teoría de la organización contemporánea y desde la perspectiva de la contingencia, el poder estaría ligado a la dependencia de recursos, derivado de la división del trabajo y adjunto a la especialización de tareas, como un mecanismo de control. De igual manera en la perspectiva crítica a la TO, en estudios neomarxistas, el poder se relaciona con la división del trabajo pero desde una visión histórica del desarrollo capitalista. Esto puede ser ejemplificado en los trabajos clásicos de Braverman (1975) y de Clegg y Dunkerly (1980)

Mats Alvesson, etc.), documentada en las revistas británicas *Organization*, *Organization Studies*, *Sociology*, *Work employment and Society*, *British Journal of Industrial Relations*, *Capital & Class.*, además de las importantes contribuciones que autores franceses como Sainsaulieu *et al.* (1995) vienen realizando hasta la fecha.

En la corriente crítica se constata un esfuerzo por revisar la gestión del proceso de trabajo, desde las posiciones estructuralistas propuestas por Harry Braverman(1975) y Richard Edwards(1979), sobre descualificación y control, hasta las que abordan los aspectos subjetivos en la reproducción de las relaciones laborales o autonomía relativa del trabajador, como en el caso de Michael Burawoy(1979).

Todo lo cual propicia el debate entre materialistas y posmodernistas, aludiendo a la dualidad estructura/agencia, dilema que en la actualidad pretende resolverse con un tratamiento dialéctico del fenómeno, perspectiva en la que ambas dimensiones están imbricadas y se condicionan mutuamente (Mumby, 2005).

1.2.1 La conceptualización del poder y la dominación

En la actualidad pretender explicar la naturaleza de las organizaciones sin recurrir al tema del poder no solo sería incompleta, sino sin sustancia, de ahí el cúmulo impresionante de estudios sobre las organizaciones que actualmente se refieren al tema del poder y la dominación, desde diferentes perspectivas ontológicas y epistemológicas. Para apreciar ese esfuerzo y fundamentar parte del referente conceptual de esta tesis, recurro a algunas de las aportaciones de importantes pensadores de las ciencias sociales como Max Weber, Anthony Giddens, Pierre Bourdieu, Michel Foucault, Michel Crozier y Erhard Friedberg.

Weber es explícito y directo al conceptualizar el tema, pues señala que: “*Poder* significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad... por *dominación* debe entenderse como la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas; por *disciplina* debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática... El concepto de *disciplina* encierra el de una "obediencia habitual" por parte de las *masas* sin resistencia ni crítica” (Weber, 1996: 43).

Esto lleva a reconocer que el poder se ejerce a través de la interacción entre personas, en una relación social,²² y que el resultado y sentido de esa relación construye un orden legítimo, validado.

En tal entendido se especifica que la relación social será “de *lucha* cuando la acción se orienta por el propósito de imponer la propia voluntad contra la resistencia de la otra u otras partes [...] de *lucha* ‘pacífica’ llámese ‘competencia’ cuando se trata de la adquisición formalmente pacífica de un poder de disposición propio sobre probabilidades deseadas también por otros [...] de *competencia regulada* en la medida en que esté orientada, en sus fines y medios, por un orden determinado” (Weber, 1996: 31).

²² La acción, en especial la social y también singularmente la relación social, pueden orientarse, por el lado de sus partícipes, en la *representación* de la existencia de un *orden legítimo*. La probabilidad de que esto ocurra de hecho se llama "validez" del orden en cuestión... "Validez" de un *orden* significa para nosotros algo más que una regularidad en el desarrollo de la acción social simplemente determinada por la costumbre o por una situación de intereses. (Weber, 1996: 25)

Al "contenido de sentido" de una relación social le llamamos: a) "orden" cuando la acción se orienta (por término medio o aproximadamente) por "máximas" que pueden ser señaladas. Y sólo hablaremos, b) de una "validez" de este orden cuando la orientación de hecho por aquellas máximas tiene lugar porque en algún grado significativo (es decir, en un grado que pese prácticamente) aparecen válidas *para* la acción, es decir, como obligatorias o como modelos de conducta. (Weber, 1996: 25)

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

Las regularidades sociales, en particular las regularidades en el comportamiento, son para Weber las que proporcionan estructura estable y duradera a la relación social. De suyo, el orden legítimo representa una forma estructurada de regularidad social, la cual queda sancionada desde la convención, desde el derecho.

La organización existe en la medida en que ciertas personas posibilitan el orden que gobierna a la organización, éste sustentado en la confianza/obediencia que crea la estructura de dominación, lo cual implica que cada esfera de acción social está profundamente influenciada por estructuras de dominación. El poder es el instrumento de la estructura de dominación cuyo objetivo es construir, justificar y estabilizar la obediencia de la gente. En otras palabras, es el medio político para generar un orden social que sea eficiente para el que ejerce el poder y para los subordinados. Posibilita su legitimidad, logra el reconocimiento del derecho a gobernar, avalada por la capacidad reflexiva de los individuos (Weber, 1996).

En suma, la acción de los participantes en la interacción se encuentra orientada por la validez de un orden que se asume como obligatorio o como el deber ser, y desarrolla la convicción de legitimidad entre los individuos involucrados en la organización, donde el dispositivo disciplinar: sistema jerárquico o consensual, material o simbólico, no es sólo un dispositivo para garantizar la eficiencia en el empleo de los recursos, la calidad en la ejecución de los procesos o la eficacia en la obtención de resultados, sino sobre todo es un medio para establecer y desarrollar un orden y en última instancia representar un estado de legitimidad (Weber, 1996: 25-26).

Cercano a la posición de Weber, Giddens aborda el poder desde su teoría de la estructuración e indica que:

“poder es el medio de obtener que se hagan cosas y, como tal, está directamente envuelto en la acción humana [...] el «control» es la capacidad que ciertos actores, grupos o tipos de actores poseen de influir sobre las circunstancias de acción de otros” (Giddens, 2011: 309).

Esto presupone que, “ser agente es ser capaz de desplegar repetidamente, en el fluir de la vida diaria un espectro de poderes causales, incluido el poder de influir sobre el desplegado por otros. Una acción nace de la aptitud del individuo para «producir una diferencia» en un estado de cosas o curso de sucesos preexistentes. Un agente deja de ser tal si pierde la aptitud de «producir una diferencia», o sea, de ejercer alguna clase de poder” (Giddens, 2011: 51-52).

Luego, para Giddens la acción implica una aptitud transformadora, pero en esta acepción el poder es lógicamente anterior a la subjetividad. Para explicar esto señala:

“los recursos enfocados a través de significación y legitimación son propiedades estructurales de los sistemas sociales, que agentes entendidos utilizan y reproducen en el curso de una interacción [...] Los recursos son medios a través de los cuales se ejerce poder [...] No debemos entender las estructuras de dominación insitas en instituciones sociales como molinos para «seres dóciles» que se comportaran como los autómatas propuestos por la ciencia social objetivista. El poder en sistemas sociales que disfrutan de cierta continuidad en tiempo y espacio presupone relaciones regularizadas de autonomía y dependencia entre actores o colectividades en contextos de interacción social. Pero todas las formas de dependencia ofrecen ciertos recursos en virtud de los cuales los subordinados pueden influir sobre las actividades de sus superiores. Es lo

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

que denomino la *dialéctica del control* en sistemas sociales” (Giddens, 2011: 52).

En relación al aspecto constrictivo, Giddens comenta que:

“las sanciones sólo muy rara vez adoptan la forma de una compulsión tal que quienes la experimenten sean enteramente incapaces de resistir, y aun esto puede suceder sólo por un breve momento, tal vez en el caso en que una persona es hecha físicamente impotente por otra u otras. Todas las demás sanciones, no importa cuán opresivas y abrumadoras sean, demandan una especie de aquiescencia de quienes están sometidos a ellas —que es la razón del alcance más o menos universal de la dialéctica del control (Giddens, 2011: 205-206).

Por lo mismo, este autor insiste, “el poder no es un obstáculo a la libertad o a la emancipación sino que es su verdadero instrumento, aunque sería insensato, desde luego, desconocer sus propiedades coercitivas. La existencia de un poder presupone estructuras de dominación por las cuales opere un poder que «fluya parejamente» en procesos de reproducción social (y que sea, en cierto modo, «invisible»). La manifestación de fuerza o su amenaza no es por lo tanto el caso típico del uso del poder” (Giddens, 2011: 283).

Luego el poder se genera en la reproducción de estructuras de dominación y a través de éstas. Los recursos que constituyen las estructuras de dominación son de dos clases: de asignación y de autoridad (cuadro 1).. Cualquier coordinación de sistemas sociales por un tiempo y un espacio, necesariamente supone una combinación precisa de estos dos tipos de recursos (Giddens, 2011:284).

CUADRO 1. Recursos Constituyentes de Estructuras de Dominación

<i>Recursos de asignación</i>	<i>Recursos de autoridad</i>
1 Aspectos materiales del ambiente (materias primas, fuentes de energía material)	1 Organización de un espacio-tiempo social (constitución espacio-temporal de sendas y regiones)
2 Medios de producción/reproducción material (instrumentos de producción, tecnología)	2 Producción/reproducción del cuerpo (organización y relación de seres humanos en asociación mutua)
3 Bienes producidos (artefactos creados por la interacción de 1 y 2)	3 Organización de oportunidades de vida (constitución de oportunidades de autodesarrollo y expresión de sí)

Fuente: Anthony Giddens (2011:285)

En concordancia con Anthony Giddens, la importancia del almacenamiento de recursos de asignación y de autoridad, será vital para expandir la dominación, y por lo mismo para ejercer el poder (Giddens, 2011: 287).

Por lo que aquí se asume que, quién detente mayores recursos de asignación y de autoridad, tendrá una mayor capacidad de acción para negociar sus intereses (su razón de ser y estar) en el espacio organizacional, aunque otros autores señalan además, la facultad estratégica para negociar y no solo sus recursos y posiciones en la estructura organizacional (De la Rosa, 2008; Mintzberg, 1992) .

Precisamente Pierre Bourdieu, profundiza en el tema del poder y de la desigualdad social cuando señala que las sociedades se presentan como espacios sociales, como estructuras de diferencias que sólo cabe comprender verdaderamente, si se elabora el principio generador que fundamenta estas diferencias en la objetividad. Principio que no es más que la estructura de la

distribución de las formas de poder o de las especies de capital eficientes en el universo social considerado y que por lo tanto varían según los lugares y los momentos²³ (Bourdieu, 2007: 48-49).

En la misma lógica enfatiza que la estructura no es inmutable, que el estado de las posiciones sociales fundamenta un análisis dinámico de la conservación y de la transformación de la estructura de distribución de las propiedades actuantes y, con ello, del espacio social.

Así, sustenta su posición sobre las estrategias de reproducción y modos de dominación al señalar “cuando describo el espacio social global como un *campo*, es decir, a la vez como un campo de fuerzas, cuya necesidad se impone a los agentes que se han adentrado en él, y como un campo de luchas dentro del cual los agentes se enfrentan con medios y fines diferenciados según su posición en la estructura del campo de fuerzas, contribuyendo de este modo a conservar o a transformar su estructura” (Bourdieu, 2007: 49).

De la misma manera con su teoría de los campos²⁴ revela la importancia del contexto en la construcción del sentido y sugiere que **los actores participantes en un campo realizan su producción simbólica no sólo respetando un código, sino también de acuerdo con la posición que ocupan en el campo.**

Este autor con su concepto del *habitus*, advierte que la estructura no se ve como una fuerza externa al sujeto, sino como algo que éste lleva adentro, es la estructura hecha cuerpo, valores e ideas. **El *habitus* representa una mediación**

²³ Véase también su texto *La Distinción* (2012) México, Taurus.

²⁴ Para Bourdieu, el campo del poder es el espacio de las relaciones de fuerza **entre** los agentes que están suficientemente provistos de uno de los diferentes tipos de capital para estar en disposición de dominar el campo correspondiente y cuyas luchas se intensifican todas las veces que se pone en tela de juicio el valor relativo de los diferentes tipos de capital. Es decir, cuando están amenazados los equilibrios establecidos en el seno del campo de las instancias específicamente encargadas de la reproducción del campo del poder (Bourdieu, 2007: 50-51)

fundamental entre el sistema y el actor, que no reproduce mecánicamente las estructuras pues permite la adaptación ante nuevas circunstancias porque es una matriz generativa que se ajusta a una situación, a un mercado o a un campo (Bourdieu, 2012 199-205).

Finalmente, otro concepto útil de Bourdieu para entender el tema de la negociación de sentidos es el de violencia simbólica, una forma de ejercicio del poder hoy recurrente. **La violencia simbólica transfigura las relaciones de dominación y de sumisión en relaciones afectivas.** Transforma el poder en carisma, o en el encanto adecuado para suscitar una fascinación afectiva hacia el dominante, en esa circunstancia el reconocimiento de deuda hacia el otro se convierte en agradecimiento, *sentimiento* duradero respecto al autor del acto generoso, que puede llegar hasta al afecto, al amor (Bourdieu, 2007: 172) [Véase también a Aubert y Gaulejac (1993: 197-198)].

Para Crozier y Friedberg, en otra perspectiva radicalmente diferente a las antes señaladas, el poder es abordado en sus obras *El fenómeno burocrático* (Crozier, [1963]) y *El actor y el sistema* (Crozier y Friedberg, [1977]), como una estructura de juegos y no de dominación.

Para estos autores, el poder es visto como un recurso para enfrentar la incertidumbre, por lo que consideran que la incertidumbre es la fuente de poder y la oportunidad de luchas ocultas. Las personas pueden jugar o explotar la incertidumbre para generar reglas a su favor, teniendo como única condición la existencia de una organización liberal donde puedan negociar sus posiciones. En ese ambiente las personas se definen como actores capaces de jugar con las reglas existentes de la organización, de asumir riesgos y tomar decisiones. Esta facultad del juego micropolítico, la denomina Friedberg (1997) como emprendedurismo social.

Sin embargo, aceptan que el poder debe ser visto como una relación social, cuando indican que “El poder es una relación y no un atributo de los actores.[...] Para ser más precisos, no se puede desarrollar más que a partir del intercambio de los actores comprometidos en una relación determinante, pues en la medida en que toda relación entre dos partes supone intercambio y adaptación entre ambas, el poder esta inseparablemente ligado a la negociación: es una relación de intercambio, en la que están comprometidas por lo menos dos personas” (Crozier y Friedberg, 1990: 55-56).

Para estos investigadores, **“El poder de un individuo, de un grupo o de un actor social, está en función de la amplitud de la zona de incertidumbre, que lo imprevisible de su propio comportamiento [...juego...] le permita controlar ante sus agremiados, y que ésta sea pertinente con relación al problema que se va a tratar [...] que sea una zona de incertidumbre cuya existencia y control condicionen la capacidad de acción de unos y de otros. La estrategia se revelará en la manipulación de la providencia de su propio comportamiento y de la del prójimo, directa e indirectamente, modificando en su favor las condiciones estructurales y las “reglas” que rigen sus interacciones con el prójimo”** (Crozier y Friedberg, 1990: 60-61).²⁵

La conceptualización del poder y la negociación son vitales para comprender el hecho organizacional y poder interpretar con mejor lente la lucha de intereses, de sentidos diversos que se entretajan entre sus actores para constituir el orden organizacional.

²⁵ “Poder y organización están ligados entre sí de manera indisoluble. Los actores sociales no pueden alcanzar sus objetivos más que por el ejercicio del poder, pero al mismo tiempo, no pueden ejercer poder entre sí más que cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones” (Crozier y Friedberg, 1990:65)

En esa lógica es importante rescatar también, la posición de Foucault quién es seguido ampliamente por la corriente posmoderna de los investigadores organizacionales. Para él, el poder debe ser visto en sentido amplio, trascendiendo la visión tradicional, jurídica y de prohibición que se tiene sobre éste, así propone una nueva concepción la de tecnología de poder.

Precisamente en su obra *Microfísica del poder*, Foucault considera que “el poder es una vasta tecnología que atraviesa al conjunto de relaciones sociales; una maquinaria que produce efectos de dominación a partir de un cierto tipo peculiar de estrategias y tácticas específicas. [...] y advierte que...” Aunque el poder transita horizontalmente, se convierte en actitudes, gestos, prácticas, produce efectos, no se encuentra localizado y fijado eternamente, no está nunca en manos o es propiedad de ciertos individuos, clases o instituciones” (citado en Ceballos, 1994:35). Más bien se ejerce a través de las relaciones sociales.

De la misma manera, considera que donde se ejerce el poder, donde unos individuos son capaces de gobernar y dirigir las conductas de otros, habrá siempre resistencia y que ésta aparece como respuesta específica a los micropoderes.

En esa circunstancia Foucault plantea sus tesis sobre el poder y el saber, señalando que la permanente articulación [...] dialéctica... de poder y saber se evidencia desde el momento en que nos cercioramos de que el poder no sólo necesita de ciertas formas de saber, sino que además, el mismo poder "crea objetos de saber, los hace emerger, acumula informaciones, las utiliza. No puede comprenderse nada del saber económico si no se sabe cómo se ejercía en su cotidianidad, el poder y el poder económico. El ejercicio del poder crea perpetuamente saber e inversamente el saber conlleva efectos de poder" (Foucault, 1979: 99).

Puntualiza “en una sociedad como la nuestra, pero en el fondo en cualquier sociedad, las relaciones de poder múltiples atraviesan,

caracterizan, constituyen el cuerpo social; y estas relaciones de poder no pueden disociarse, ni establecerse, ni funcionar sin una producción, una acumulación, una circulación, un funcionamiento del discurso [...verdad...] No hay ejercicio de poder posible sin una cierta economía de los discursos de verdad que funcionen en, y a partir de esta pareja [...] estamos constreñidos a producir la verdad desde el poder que la exige, que la necesita para funcionar: *tenemos* que decir la verdad; estamos obligados o condenados a confesar la verdad o a encontrarla [...] estamos sometidos a la verdad en el sentido en que la verdad hace ley, elabora el discurso verdadero que, al menos en parte, decide, transmite, empuja efectos de poder. Después de todo somos juzgados, condenados, clasificados, obligados a competir, destinados a vivir de un cierto modo o a morir en función de discursos verdaderos que conllevan efectos específicos de poder” (Foucault, 1979:139-140).²⁶

Para Foucault (1979:187) “cada sociedad tiene su régimen de verdad, su «política general de la verdad»: es decir, los tipos de discursos que ella acoge y hace funcionar como verdaderos; los mecanismos y las instancias que permiten distinguir los enunciados verdaderos o falsos, la manera de sancionar unos y otros; las técnicas y los procedimientos que son valorizados para la obtención de la verdad; el estatuto de aquellos encargados de decir qué es lo que funciona como verdadero”.

“Existe un combate «por la verdad», o al menos «alrededor de la verdad» - por verdad no quiero decir «el conjunto de cosas verdaderas que hay que

²⁶ Foucault (1979: 146) resalta, que hay que partir desde abajo y ver históricamente como han funcionado los mecanismos de control; en cuanto a la locura, la represión y la prohibición de la sexualidad infantil ver por ejemplo, a nivel familiar, en los puntos más pequeños de la sociedad, como se han instrumentado, cuál fue su lógica y cómo han respondido a un determinado número de necesidades; mostrar cuáles han sido sus agentes reales, no buscarlos en la burguesía en general, sino en los agentes directos que han podido ser, el entorno inmediato, la familia, los padres, los médicos, los pedagogos, etc., en un momento dado y que mediante un determinado número de transformaciones, han empezado a volverse económicamente ventajosos y políticamente útiles.

descubrir o hacer aceptar», sino «el conjunto de reglas según las cuales se discrimina lo verdadero de lo falso y se ligan a lo verdadero efectos políticos de poder»; se entiende asimismo que no se trata de un combate «en favor» de la verdad sino en torno al estatuto de verdad y al papel económico-político que juega” (Foucault, 1979:188).

En esta perspectiva, el poder se ejerce [...se legitima...] afirma Foucault, “mediante la producción de discursos que se auto constituyen en verdades incuestionables. Y el discurso, pasa a ser en realidad una forma específica de poder” (Citado en Ceballos, 1994:62).

Siguiendo la posición foucaultiana, contamos hoy con una serie de estudios organizacionales que se han dado a la tarea de comprender el proceso de poder/saber en el ámbito laboral, estos refieren tanto al control jerárquico como al control concertado, a raíz de la implementación de políticas de flexibilidad laboral que hoy le requieren al trabajador un mayor involucramiento (adhesión), para el cumplimiento eficaz de los objetivos empresariales.

Por ejemplo, la implementación de procesos de organización del trabajo de tipo toyotista, con el concurso de regímenes de producción apoyados por los sistemas de información automatizados, han generado dispositivos de vigilancia más eficientes, que lo que podría esperarse del modelo taylorista fordista, ya que ellos se soportan en la “anuencia” del propio trabajador, en el autocontrol, favoreciendo la mayor eficiencia organizacional (Barker, 1993; Burawoy, 2012; Courpasson, 2000; Sewell y Wilkinson, 1992; Sewell, 2005).

Se denota que los procesos organizacionales que facilitan la horizontalidad de las relaciones productivas, vía el trabajo en equipo, el justo a tiempo y la calidad total, a pesar de sostener un discurso empresarial “democratizador” respecto a que estas prácticas posibilitarían una libertad y autodeterminación del trabajador, en

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

los hechos no liberan tiempo a éste para su creatividad, sino que por el contrario, le implican una mayor intensificación laboral, generándose una nueva jaula de hierro que hoy se le califica como “jaula de cristal” o como burocracia “suave” (Courpasson, 2000).

Desde esa visión, el espacio de trabajo se consideraría un campo en disputa, entendiendo por campo, de acuerdo a Pierre Bourdieu (2009) el sistema de relaciones de posiciones diferenciales y desiguales en el que los agentes disputan capitales específicos, los recursos de poder y dominación.

Entonces, las relaciones laborales (Hyman, 1978; Kochan, 1993) constituirían un campo donde la disputa se expresa en dos órdenes; por un lado, en la lucha por la plusvalía, por el otro, en la determinación de las condiciones de trabajo (tipo de contratación, funciones, ritmos, pagos etc.), implicando, por supuesto, el nivel político o capacidad que posean los sujetos de imponer a los otros su visión, o sea su capacidad de reproducir las estructuras de dominación (Montes, 2005a).

Se estaría hablando implícitamente, de la disputa entre dos órdenes, dos discursos, dos sentidos disímiles en el espacio laboral, objetivados en la relación social antagónica capital/trabajo. Y al mismo tiempo se estaría hablando de un proceso de negociación de intereses disímiles para constituir el orden en la organización capitalista. ¿Pero qué se entiende por negociación?

1.2.2. El proceso de negociación y su conceptualización

Como se ha señalado y constatado por investigadores de las ciencias sociales, la posibilidad de existencia y desarrollo de las organizaciones requiere de acuerdos, de cooperación, de disposición de sus actores, es decir de una acción colectiva organizada que lleva implícito el ejercicio del poder entre ellos, es por esta razón que varios de los investigadores organizacionales, entre otros Crozier y Friedberg

(1990) asumen que el poder es el fundamento de la acción organizada. Y en efecto, se requiere de un mínimo de cooperación, se necesita un proceso de interrelación y comunicación de los individuos (actores), no obstante sus intereses diversos, para dar cabida a acuerdos que hagan posible la consecución de sus objetivos, en otras palabras **es ineludible negociar**.

Como bien lo señalaba Etzioni (1961) al definir a la organización moderna como una entidad compleja “Las organizaciones son unidades sociales (agrupaciones humanas) deliberadamente construidas y reconstruidas para procurar metas específicas”, fines (intereses) que pueden ser de naturaleza diversa: económicos, políticos, sociales, espirituales, etc., en otras palabras el fenómeno organizacional es un constructo social en el que conviven dialécticamente (se imbrican) dos dimensiones lo material y lo simbólico.

En el caso de la relación social capital/trabajo, ésta expresa una relación social de producción antagónica (cómo se ha señalado en la tesis), por la asimetría de la posición que ocupan estos actores en la estructura organizacional y por la diferencia de los recursos de que disponen: materiales, simbólicos, relacionales (como lo estudia Bourdieu, 2012 [1979]) para la consecución de sus fines en el ámbito de la organización capitalista y, a pesar de ello, es necesaria su cooperación, la negociación de intereses diversos (de sentidos) para acordar las prácticas laborales que hagan posible alcanzar sus metas.

Vale reiterar que la relación social capital/trabajo no solo es una relación social de producción, sino que al mismo tiempo es una relación social de significados diversos, más aún, de construcción y negociación de sentidos diversos en el ámbito laboral. Es por ello que se vuelve relevante su comprensión para entender en su justa dimensión la dinámica organizacional. Pero ¿Cómo se ha teorizado esta dimensión por los estudiosos de la organización? ¿Cómo han tratado la cuestión de la negociación del sentido laboral? ¿Qué elementos entran en juego?

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

En las investigaciones sobre el estudio del poder y su ejercicio, la dominación y el disciplinamiento, como lo señalan Weber, Giddens, Bourdieu o Foucault se pueden apreciar en términos generales dos perspectivas: una de corte funcionalista que busca lograr la estabilidad (el orden señalaba Weber) y un mejor desempeño organizacional, y otra de corte crítico, que reflexiona sobre el espacio o campo en disputa, los intereses en juego (materiales y simbólicos), los recursos que se detentan y del tipo de poder ejercido (coercitivo, consensual, etc.)

Al respecto se cuenta con interesantes investigaciones que recopilan los múltiples y variados estudios que ha habido sobre el poder, la dominación y la legitimación. Entre ellos destacan las compilaciones de Clegg y Hardy (1996) en su *Handbook of Organization Studies*, la de Hardy (1994) que hace una retrospectiva de importantes científicos sociales ubicados en el *community power debate*: Dahl, Bachrach y Baratz, Lukes y Foucault a través de cuatro dimensiones del poder. Las primeras dos dimensiones que se sustentan en el poder instrumental (movilización de dependencias/recursos) la tercera que utiliza el poder simbólico o gestión de significados para legitimar las acciones y, la última, como lo propone Foucault, está inmersa en el propio sistema. Con este esquema Hardy da cuenta de la naturaleza del poder y del juego político en movimiento a la luz de los autores referidos (véase el siguiente cuadro).

CUADRO 2. Conceptualización y Niveles del Poder

El desarrollo del concepto de poder tomado y ampliado de Clegg (1989)				
	1era. dimensión	2da. Dimensión	3era. Dimensión	4ta. Dimensión
Autor	Dahl	Bachrach y Baratz	Lukes	Foucault
Desafío	Elitismo: el poder se encuentra concentrado en pocas manos	Pluralismo: Se asume un acceso equitativo a las arenas de decisión y agendas	Conductismo: Se asume que el poder se utiliza solo en respuesta al conflicto	Poder Soberano, el poder está en el control de los actores
Enfoque en	Decisiones claves	No-decisiones	Hegemonía	Poder disciplinario
Concepción del poder	Intencional, deliberado, causal, visible	Intencional, deliberado, causal, menos visible	Intencional, deliberado, causal, a menudo invisible	No intencional, no deliberado, arbitrario, invisible y omnipresente
Contribución	Grupos múltiples en la toma de decisión	Uso de la no decisión para suprimir la oposición	Uso de la tercera dimensión para prevenir la oposición	Inhabilidad para controlar el poder se encuentran inmerso en el

El desarrollo del concepto de poder tomado y ampliado de Clegg (1989)				
	1era. dimensión	2da. Dimensión	3era. Dimensión	4ta. Dimensión
Autor	Dahl	Bachrach y Baratz	Lukes	Foucault
				sistema
Interacción entre A y B	Conflicto Abierto	Conflicto abierto o encubierto	Conflicto latente	Sumisión de B
Poder de A sobre B	A ejerce poder sobre B gracias al control que tiene de los recursos	A ejerce poder sobre B al controlar los procesos y eliminar resistencias	A ejerce el poder sobre B gracias al control que tiene de la legitimidad (B esta alienado)	A ejerce poder sobre B por inconsciencia del beneficiario
Acción de A	Gestión de las dependencias	Gestión del proceso	Gestión del significado	Ninguna
Dinámica política	B es consciente de la problemática y con la posibilidad de estar en la arena política	B es consciente de la problemática pero imposibilitado de llevarlo a la arena política	B es inconsciente (falsa conciencia) y por lo mismo no resiste	B puede estar consciente o no pero sin posibilidad de resistir
Respuesta de B	B es consciente de la problemática y de las consecuencias y puede conseguir estar en la arena política	B es consciente de la problemática y de las consecuencias pero incapaz de conseguir entrar a la arena política	B es inconsciente de la problemática y de las consecuencias, y no resiste	B puede ser consciente o inconsciente pero incapaz de resistir
Si B pierde es porque:	Poder inadecuado; inhabilidad para movilizarlo	Inhabilidad para conseguir los resultados en la arena política;	No existe voluntad de resistencia; susceptibilidad a los mecanismos de formación de falsa conciencia	No hay intención de resistencia o la resistencia reafirma el status quo
Otorgar poder a B requiere:	Adquisición; ejercicio del poder en la arena de decisiones	Habilidad para obtener acceso a la arena del poder	Concientizarse y movilizar estrategias de deslegitimación de la falsa conciencia	Adquisición de poder (con prospectiva limitada)

Fuente: Elaborado con base en los cuadros 13.1 y 13.2 de Hardy (1994) Poder y Política en las Organizaciones

Se cuenta también con el estudio pormenorizado realizado por De la Rosa (2008), el cual presenta las principales aportaciones de teóricos sociales y organizacionales destacados, cuando el investigador resume y clasifica sus análisis en función de las diferentes dimensiones que estudian, como: Las fuentes de poder (los recursos que detentan) por Mechanic, Mintzberg, Morgan, Pfeffer, Kanter, entre otros; los intereses e intenciones estratégicas de los actores, por Crozier, Friedberg, y Sainsaulieu; las prácticas disciplinarias que implementan, analizadas por Foucault y las configuraciones organizacionales que de ello resultan, captadas por Etzioni o Mintzberg.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

En muchas de las aproximaciones al poder se le ha entendido como una facultad o capacidad intrínseca a las personas, ya sea en términos de sus disposiciones personales (competencias cognitivas, emocionales, relacionales), ya sea por la posición que ocupan en la estructura social u organizacional (recursos materiales, simbólicos e información), pero desde la crítica a la teoría de la organización convencional, por adscribirse a una posición racional instrumental, el poder ha sido considerado como resultado de la relación o interacción de los individuos para lograr sus objetivos, como resultado de su agencia o capacidad de influir en el otro, como el ejercicio del poder mismo.

En esa vertiente aparecen trabajos que llevan a concebir a las organizaciones como un espacio de controversia y acuerdos: como coaliciones políticas (James March, 1998), donde el tema de la negociación cobra relevancia, y en donde los razonamientos de los conflictos y propuestas para alcanzar acuerdos, no será solo de orden material/instrumental, sino también afectivo y, con significados diversos, diríamos ambiguos. Pero cómo se conceptualiza a la negociación.

En la definición aparecen varios elementos. Primero el proceso de negociación es considerado como un espacio social, como una coalición de intereses, como un intercambio de propuestas y acuerdos que constituye la alternativa a la fuerza como medio de resolver conflictos y resolver problemáticas.

Para el investigador Depre (1982) la negociación es la acción de discutir asuntos comunes de dos partes con el objetivo de llegar a un acuerdo, es el arte de transformar un conflicto potencial en una asociación creativa.

Por su parte Kennedy, Benson y Mcmillan (1985), refieren que la negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas hacia una posición mutuamente aceptable y añaden, que es el arte de saber lo que hay que hacer y cómo hacerlo.

Para Touzard (1980), la negociación es un procedimiento de discusión que se establece entre partes adversas cuyo objetivo es llegar a un acuerdo aceptable por todos.

En otras palabras es un proceso dialéctico en la que las partes implicadas, que representan intereses discrepantes, se comunican e interactúan influenciándose recíprocamente para lo cual utilizan recursos y expresan intereses, pero también se encuentran en la disposición de aceptar contrapropuestas con el fin de arribar a acuerdos mutuamente aceptados que configure desde entonces un objetivo común en cuyo logro se comprometen las partes.

Sainsaulieu *et.al.*(1995) consideran como elementos de negociación, además de las fuentes de poder antes relatadas, el mayor acceso a redes ligadas al flujo de trabajo de la organización, como los proveedores y clientes; el control de los recursos financieros y materiales e incluso el detentar una función simbólicamente valorizada en la organización. Para este autor los actores que logren acumular estos recursos materiales, simbólicos y relacionales tendrán una mejor posición en el juego estratégico. A continuación se trata el aspecto simbólico de la negociación, el sentido

1.3 El sentido en las organizaciones

El tema de la vida y su sentido ha estado presente en el pensamiento filosófico desde su nacimiento. Las preguntas recurrentes en la trayectoria de la vida humana sobre su existencia, ¿por qué y para qué? y ¿cómo aproximarse a su comprensión?, se debaten ontológica, metodológica y axiológicamente hasta nuestros días, encontrando reflexiones a diferentes niveles de profundidad, desde los aspectos más superficiales hasta las densas profundidades del alma humana.

El filósofo canadiense Jean Grondin (2005:13-17) recupera la afirmación de René Descartes quien se dice a sí mismo, “pienso luego existo” [*Cogito, ergo sum*], e invierte la fórmula para plantearse “existo por lo tanto pienso”, al reconocer que el pensamiento se despierta en nosotros merced a que somos proyectados en esta existencia y a que tenemos conciencia de este ser–proyectado, con todo lo que tiene de irreversible y de trágico. Asevera entonces que quien existe y por lo tanto piensa, es siempre un yo, pero el pensamiento de ese yo aspira no obstante, a ser el de un “nosotros”.

En esa situación, el pensamiento esencial se preguntará por el sentido de la existencia, el cual, subraya Grondin (2005:19), es un diálogo del alma consigo misma, pues filosofar no es más que pensar por uno mismo, donde la filosofía espera (tiene la esperanza) que la vida pueda tener algún sentido, es decir, merezca ser vivida.

Entonces, lo que quedaría por saber es, cuál es ese sentido. Para Grondin (2005: 35) las respuestas son intentos de producir calma en el ser y dependerán de la manera en que cada uno desee anestesiar la angustia de su existencia o como señalaba Weber, reitera el filósofo, corresponderá a cada cual encontrar los demonios que sostendrán el hilo de su existencia, que le dirigen y que le dan significado; o citando a Heidegger en *Ser y tiempo*, es aquello en lo que me sostengo y en lo que estoy comprometido (Grondin, 2005:43).

En suma, **el sentido de la vida puede invocar tres acepciones: la dirección, el significado y la capacidad de sentir, de disfrutar la vida.** Pero es en primer lugar, un sentido direccional investido de una significación susceptible de ser llevada a la conciencia (Grondin, 2005:40).

Desde esa visión argumenta que “en el universo el hombre es sin duda el único ser que puede sostenerse, fijarse un ideal y marchar hacia él sabiendo que será abatido, como un soldado de infantería en el combate, pero sabiendo también que

al menos su vida habrá tenido un sentido, una dirección una estrella” [...agrega...] “Ese sentido es ya el de nuestras vidas, no tenemos que inventarlo; más bien tenemos que reencontrarlo, sentirlo, hacérselo sentir al otro” (Grondin, 2005:140).

En ese ámbito de reflexión se pueden ubicar diversas interpretaciones que van, desde el pensamiento estructuralista hasta el deconstruccionista en el desarrollo de las humanidades y de las ciencias sociales.

1.3.1 El concepto del sentido en la filosofía moderna

Entre los filósofos relevantes de la hermenéutica moderna, igual que entre los grandes filósofos de la humanidad, la pregunta sobre el sentido de la vida, y particularmente sobre la forma de cómo lograr su comprensión, ha estado presente en sus disquisiciones a lo largo de la historia.

A fines del siglo XIX, Wilhelm Dilthey (1833-1911) y Martin Heidegger (1889-1976) a quienes se les considera precursores de la hermenéutica moderna, es decir, del campo filosófico dedicado a reflexionar sobre la interpretación del ser humano, de su reflexión significativa, de su sentir y actuar, contestaron a este cuestionamiento distanciándose de la forma tradicional de explicación y se ubicaron en el ámbito de la comprensión e interpretación del discurso.

Dilthey planteará como indispensable, la concepción y elaboración de una fundamentación metodológica y epistemológica de las llamadas “ciencias del espíritu” que implique lo histórico. Su argumento se desarrollará en contraposición al intelectualismo, basado en la idea de un sujeto de conocimiento puro, abstracto y ahistórico, a favor de un enfoque que contenga la historización de la conciencia, del conocimiento y de la razón, que evidencie la experiencia humana en la sociedad y en la historia. Hacia finales de su vida, su interés se enfoca en los significados articulados simbólicamente, donde para él los estados mentales, **los fenómenos de la conciencia**, la interioridad psíquica del individuo **serán**

accesibles a la comprensión, sólo a través de los nexos de sentido intersubjetivamente compartidos y articulados simbólicamente, que están dados de manera previa a los sujetos como un orden social, cultural y lingüístico estructurado (Leyva, 2012:143-147).

Al respecto Leyva (2012:149) señala, “las ‘objetivaciones de la vida’, el ‘espíritu objetivo’, comprende así instituciones sociales, económicas, políticas, jurídicas y culturales lo mismo que acciones, relaciones, costumbres y normas sociales al igual que productos del trabajo humano, además de obras de arte, palabras y textos escritos”.

Martin Heidegger también se interesa por los problemas relacionados con el conocimiento histórico y plantea una hermenéutica de la facticidad, pero difiere de Dilthey al subrayar, que lo importante de este tipo de comprensión es el esclarecimiento de las condiciones de posibilidad y la estructura de la precomprensión y comprensión de la existencia humana [vida], pues no se trata de una hermenéutica del texto, en sentido estricto, sino de la hermenéutica de la vida, de la interpretación de los procesos de interpretación que despliegan los hombres como condición necesaria de su estar en el mundo (Leyva, 2012).

En esa vertiente, comprender no remite a los saberes de las diferentes ciencias, sino a un componente central de la existencia humana llamada por Heidegger “**dasein: ente que comprendiendo su ser, se relaciona con este ser**”²⁷ (Heidegger, 1927 [*Ser y tiempo*], citado en Leyva, 2012:155).

Proveniente de estos planteamientos se ubica la perspectiva de Hans –Georg Gadamer (1900-2002).

²⁷ Por lo que en su hermenéutica propone una aprehensión no categorial sino existencial del *dasein*, a través de dos modos: la disposición afectiva (emociones, sentimientos etc) y la comprensión por el otro, ambos modos están enlazados con el lenguaje, el cual tiene su fundamento ontológico- existencial en el discurso (Leyva, 2012: 156-157).

Para Gadamer, la pregunta subyacente: ¿Cómo es posible la comprensión?, no es un problema metodológico, sino más bien se trata del modo de ser del ser humano, del modo de estar en el mundo. Luego entonces, la hermenéutica gadameriana “designa el carácter fundamentalmente móvil del estar ahí, constituye su finitud y su historicidad y que, por lo tanto, abarca el conjunto de su experiencia del mundo” (Gadamer, 1965:440, citado en Leyva, 2012:160).

Sostiene Gadamer, que todo aquel proceso de comprensión implicará, en primer término, una suerte de proyección de sentido del fenómeno, a partir de sus propias expectativas (preestructura de la comprensión), dado que el investigador, el intérprete, se aproxima a su objeto de estudio desde determinadas expectativas para él, en tanto está determinado histórica, social y culturalmente según su tradición o su ser en el mundo (Leyva, 2012).

1.3.2 El sentido en las ciencias sociales

Teniendo como marco de referencia esta reflexión filosófica, los científicos sociales también han discurrido ampliamente sobre que es el ser y cómo lograr su comprensión, abordando aspectos ontológicos, epistemológicos, praxiológicos, etc., del tema.

En psicología, señala el filósofo Charles Taylor (2006) en su libro *Fuentes del Yo*, que la propia disciplina debe ser vista como la dimensión interpretativa de la persona, pues el ser humano es un animal que se interpreta a sí mismo y aquello que distingue a un ser de otro, su modo de ser, tendrá que ver con el tipo de reflexión interpretativa que los sujetos realizan sobre sus deseos, preferencias y fines, pero advierte que este acto auto-interpretativo solo puede ser realizado en el interior de una tradición cultural, en las ideas rectoras articuladas en el orden del lenguaje.

Por su parte el antropólogo Clifford Geertz (1973) en *Descripción densa: Hacia una teoría de la cultura interpretativa* plantea a la cultura de manera semiótica y describe “el hombre es un animal inserto en tramas de significación que el mismo ha tejido [...] la cultura es esa urdimbre y [...] y el análisis de la cultura ha de ser, por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones. **Lo que busco es la explicación, interpretando expresiones sociales que son enigmáticas en la superficie**” (Geertz, 1973: 20, citado en Leyva, 2012: 177).²⁸

La historia también asume a la hermenéutica, definida ésta como el arte de representación o narración de los diversos actores y acciones en el tiempo, reflexión de acciones y palabras, de hechos, de discursos y narraciones en el interior del cual se encuentran originalmente situados, entramado en el que se anudan y oponen cursos de acción y palabras y que constituye el horizonte en el que la acción encuentra un sentido, por las diversas historias que se tejen en su interior. Las historias quedan objetivadas en documentos, en monumentos, en objetos de uso, en obras de arte, partituras musicales, etc.

En el marco de las ciencias de la comunicación Habermas explica que “la comprensión hermenéutica se dirige a garantizar una posible autocomprensión orientadora de la acción de individuos y grupos en el marco de las tradiciones culturales y a mantener una comprensión recíproca entre individuos y grupos con tradiciones culturales distintas” (Habermas, 1998: 182-183 citado en Leyva, 2012: 182). Así el concepto de **acción comunicativa** que Habermas desarrolla toma en cuenta todas las funciones del lenguaje, no solo la función expositiva de hechos, donde los hablantes integran en un sistema los tres conceptos del mundo: **el**

²⁸ La etnología geertziana busca desentrañar las estructuras de significación [los códigos establecidos], la cultura es más bien un tejido simbólico y en razón de ello, público e intersubjetivamente compartido porque los significantes también lo son. (un complejo de interpretaciones de interpretaciones de los investigadores sobre lo que piensan y sienten respecto a las interpretaciones de los sujetos en estudio) Véase Leyva, 2012.

objetivo, el social y el subjetivo, y será el marco de interpretación dentro del cual pueden llegar a entenderse (Leyva, 2012:183).

En el ámbito de la sociología, Anthony Giddens (2007) en su texto *Las nuevas reglas del método sociológico*,²⁹ también reconoce que la acción es una actividad interpretativa y ordenada por los agentes, que se articula reflexivamente en el orden del lenguaje.

Pero este autor, critica que en las llamadas sociologías comprensivas haya un nulo tratamiento del poder como factor en los procesos de constitución de la acción social y en la producción misma del mundo social, y que estos no pueden ser concebidos sino al interior de un juego de asimetrías y relaciones de poder (citado en Leyva, 2012:184)

Esto tiene que ver, advierte Leyva (2012:184-185), con algo que en la teoría de la historia se podría denominar la “disputa por la tradición”, pues las normas, las reglas sociales el contenido de la tradición, la mayor o menor relevancia que posean los componentes de ésta, su interpretación diferencial, se encuentra sometida a diversas interpretaciones, a luchas y conflictos que han constituido desde siempre el corazón mismo de la gramática de los conflictos sociales, especialmente de los culturales.

Por todo lo anterior, será preciso “avanzar en una comprensión más compleja y diferenciada de la noción de tradición, considerando a ésta como un espacio de tensión y lucha, de ruptura y continuidad, de poder y de consenso, como un plexo de asunción irreflexiva y, a la vez, de distanciamiento crítico, subrayando cómo la comprensión y diálogo se orientan por un sentido o, quizás mejor, una dirección de

²⁹ Véase su texto *Las nuevas reglas del método sociológico*, Buenos Aires, Amorrortu, 2007, en el que recupera la visión estructuralista y subjetivista para plantear su metodología, donde analiza el funcionalismo (Parson, Merton, Durkheim) el estructuralismo (Saussure, Levi Strauss, Derrida, Lacan) con su énfasis en lo objetivo: la estructura, la función y el sistema, y aborda luego lo subjetivo, a través de la fenomenología (Husserl, Schutz, Gadamer Winch, Garfinkel), la filosofía de Wittgenstein, de Searle y la hermenéutica.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

sentido donde se relacionan, se anudan y se separan una y otra vez, en formas siempre nuevas e inéditas, el acuerdo y la crítica, la conversación y la transformación de la tradición y con ella la identidad y la diferencia que constituyen a los propios intérpretes (Leyva, 2012:185 y 186).

En ese contexto, Giddens destaca como objeto de estudio sociológico la interpretación de la acción significativa de los agentes, para la comprensión de la propia acción y de los sistemas sociales; y si bien acepta la cuestión subjetiva, y comprende a la acción humana como una conducta ordenada reflexivamente por los agentes en interacción, no olvida incorporar a la estructura social como condicionante y medio de tal acción social.

En suma, el interés por la comprensión e interpretación del ser humano, específicamente, de su acción e interacción con los otros, implica remitirse a las estructuras intersubjetivas de reflexividad que se desarrollan en el marco del lenguaje en un intento señala Leyva (2012:190) “por restituir la dimensión práctica en la reflexión sobre el hombre y la sociedad -sea filosófica o científica- para contribuir así al esclarecimiento y la orientación, a la crítica y a la evaluación de la acción del hombre en las sociedades modernas en tanto que actor y ciudadano”.

1.3.3 La construcción de sentido en la organización

En el análisis organizacional el tema es relevante pero también controvertido, pues mientras algunos estudiosos consideran que el compartir el sentido organizacional es fundamental para estabilizar la dinámica de la organización y comprometer su desarrollo, otros argumentan que para el logro de la coordinación organizacional solo se requiere de forma mínima el compartir tal sentido por sus integrantes.

El debate se desarrolla entonces a partir de las diferencias que existen acerca de la forma en cómo se construye el orden organizacional, pues mientras unos suponen que es menester de su existencia el compartir el sentido siendo la acción

social organizada producto de tal consenso, he incluso llegan a definir a las organizaciones como sistemas de significados compartidos (Pfeffer, 1992 [1982]; Smircich & Morgan, 1982).

Otros aseveran que para la conformación de la acción organizada, el requerimiento de compartir el significado entre los actores organizacionales es mínimo (Weick, 1995; Weick et al., 2005).

De ahí que el fenómeno sobre las diferencias de significados que tienen lugar entre los actores organizacionales ante un mismo evento, hayan sido poco estudiadas, por ejemplo, las diferencias de interpretación de los trabajadores ante un mandato empresarial o una regulación internacional convenida. De igual manera existe escasa investigación sobre los distintos significados y sentido que los individuos le dan a su ser en el espacio laboral, en su esfuerzo por clarificar e interpretar aspectos contrastantes de su vida en el trabajo y poder dar curso de acción a sus entendimientos.

En tal situación, **una contribución de esta tesis radicaría precisamente, en hacer comprensible el proceso de acuerdos y desacuerdos de sentidos**, que se entabla entre los actores organizacionales en su espacio laboral.

¿Pero qué se entiende por sentido y más concretamente por la creación de sentido en el ámbito organizacional? La generación del sentido en el espacio organizacional se refiere al proceso de construcción de significados, en el que las personas interpretan situaciones que les son sorprendentes, complejas o confusas, sobre eventos internos o externos a la organización y que contribuyen a consolidar (o no) la razón de su ser, de su estar y actuar en la organización.

“En tales circunstancias inciertas, los sujetos producen relatos (Gioia, 1986; Louis, 1980; Morgan et al. 1983; Weick, 1993a, 1995; Weick et al. 2005) que tienen una función semántica, como una interpretación o

explicación a través de la cual pueden justificar y determinar cursos de acción [... es decir...] les faciliten sostener una relación con los otros, argumentar su identidad, negociar su razón de ser (Maitlis, 2005; Tilly, 2006) [...] Cabe entonces señalar que estas narraciones deben ser comprendidas como un constructo socialmente negociado que condiciona los pensamientos y acciones de las personas” (Cornelissen, 2012:118).

Desde esa conceptualización Cornelissen (2012:118) señala que “en las dos últimas décadas se han incrementado las investigaciones sobre la construcción del sentido en el ámbito organizacional, las que suscriben diferentes aspectos y metodologías para comprender el proceso de generación y negociación de sentidos, que incluyen los modelos conceptuales, las narrativas, los códigos institucionales y las convenciones”.

Lo primero que resalta en esas investigaciones es el rol principal del lenguaje y de la estructura metafórica como elementos epistemológicos recurrentes, donde se considera que en el mismo acto de verbalizar un relato, los individuos negocian su compromiso con la organización y también sus expectativas sobre ella.

También refiere Cornelissen (2012), que destacan una cantidad importante de artículos enmarcados en el tema del cambio estratégico, donde prevalece el interés por el estudio de la acción empresarial vía su discurso, específicamente a través del uso de metáforas como un medio político.

Las metáforas enfatiza Cornelissen (2012:119), “parecen ser los relatos dominantes en el proceso de construcción del sentido, pues es la manera de hacer comprensibles las circunstancias organizacionales, facilitan los enlaces para la acción dadas las inferencias que evocan (Cornelissen y Clarke, 2010; Gioia, 1986). En otras palabras las metáforas no sólo presentan las situaciones en un formato comprensible, sino que de

manera pragmática y social justifican ciertas acciones a los demás (Cornelissen y Clarke, 2010). También son maneras de presentar evaluaciones a los otros de manera anticipada, validando aspectos desacreditando otros, por tanto son un medio político o instrumento para ejercer el poder (Weick y Sutcliffe, 2003)".

En suma, las palabras o expresiones metafóricas pueden confirmar códigos institucionalizados y convenciones, o generar un nuevo orden al presentar un relato con sentido y simultáneamente, evaluar y prescribir un curso de acción.

Desde la vertiente de la psicología los planteamientos de Weick (1995) y otros, llevaron a apreciar a las organizaciones como un campo de interacción comunicativa entre sus actores, donde se producen un conjunto de prácticas consensadas, lo que lleva inmersa la negociación de significados diversos para mantener o transformar el orden organizacional, es decir la previsibilidad o certidumbre del acontecer organizacional no fue más un supuesto enmarcado por la racionalidad instrumental o predeterminado por fuerzas ajenas, sino mas bien resultado del juego de poder entre los agentes organizacionales, producto de la negociación de sentidos diversos, e inmersos en un contexto político, social, económico específico.

Como el propio Weick (1993:635) argumentaba, "El aspecto fundamental de la generación de sentido es el proceso que emerge de los esfuerzos realizados para crear orden y establecer un sentido de lo que ocurre retrospectivamente"

Por lo mismo, la construcción de sentido se entenderá también como un proceso de construcción social (Berger y Luckmann, 1997) en la que los individuos tratan de interpretar y explicarse las razones claves de sus ambientes, a través de los relatos que evocan, esto es, son construcciones discursivas de la realidad que la interpretan activando los relatos existentes sobre ella.

Emerge así el debate teórico sobre el discurso como dispositivo de poder, como proceso de negociación de intereses diversos en el espacio organizacional, lo que llevó a múltiples reflexiones sobre los aspectos lingüísticos, psicológicos, sociológicos y antropológicos del fenómeno. En el siguiente apartado se hará referencia al tema del discurso como creador de significados, como dispositivo de poder y constructor de la realidad organizacional.

1.4 El discurso organizacional como creador de significados y dispositivo de poder

El Discurso es una categoría empleada por los teóricos sociales (Foucault, 1975; Grant y Hardy, 2004, etc.) y por los lingüistas (Van Dijk, 2009; Fairclough, 2005, etc.), observándose en los últimos años una suerte de integración de los dos ámbitos de conocimiento: las ciencias sociales y las humanidades en su estudio.

En el ámbito lingüista, el término discurso refiere al uso de la lengua, hablada o escrita, -aunque se amplía también a lo gestual y a las imágenes- como una práctica social o modo de acción. En lo social, se considera que el discurso está situado histórica y socialmente en una relación dialéctica, esto es, se configura socialmente y a la vez es constitutivo de lo social, en tanto contribuye a configurar el orden social.

En la teoría organizacional, el discurso ha sido definido de diferentes maneras, de acuerdo a la posición epistemológica que se adopte; objetiva/determinista, subjetiva/voluntarista, o su mediación, y también al nivel de análisis que se desee; niveles macro, mezo o microsocioal. (Véase Alvesson y Karreman, 2000).

A fines de la década de los 70 del siglo pasado, los teóricos de la organización enfocaron su atención a los aspectos simbólicos, metafóricos del discurso organizacional, en particular al rol central del lenguaje, como un medio de lograr

significados compartidos para la creación y mantenimiento de las estructuras organizacionales. Más adelante se adoptan otras aproximaciones y disciplinas a su estudio, abordando múltiples aspectos, que se pueden resumir en tres líneas investigativas; las managerialistas o instrumentales, las interpretativas y las críticas (Heracleous y Hendry, 2000).

De acuerdo a Heracleous y Hendry (2000), la línea instrumental observa al discurso como una herramienta al servicio de los actores (gerentes) para facilitar los procesos y los resultados; la eficacia y eficiencia organizacionales. La interpretativa conceptúa al discurso como una acción comunicativa que construye la realidad social y organizacional. Y la aproximación crítica comprende lo discursivo como relaciones de poder/saber, constitutivo de identidades subjetivas y de las estructuras sociales de dominación. Posiciones que han generado un importante debate teórico, enriqueciendo hoy su estudio.

Para los fines de este trabajo el discurso se entenderá como un conjunto de enunciados y prácticas que permiten al sujeto social, ser (Parker, 1992; citado por Grant y Hardy, 2004: 7). En ese sentido, el discurso organizacional es un conjunto estructurado de textos acuerpados en las prácticas de hablar y escribir (así como en las representaciones visuales y en los artefactos culturales), que permiten ser a los relacionados organizacionalmente, en el mismo momento en que los textos se producen, difunden y consumen (Grant y Hardy, 2004).

Los textos pueden ser considerados como manifestación discursiva, su heterogeneidad da cuenta y permite codificar las contradicciones sociales, es decir los textos son indicadores sensibles de los procesos socioculturales y de poder que tienen lugar, en la lucha por la conformación del espacio organizacional.

En esta aproximación, **el discurso construye la realidad social en la medida que regula la manera de hablar sobre cierto tópico; definiendo un modo de hablar, escribir o conducirse, inteligible y aceptablemente, así como**

limitando o restringiendo otras formas de hablar o conducirse en relación al mismo tema o construcción de conocimiento acerca de éste (Hall, 2001: 72, citado por Grant y Hardy, 2004: 7). En última instancia es una forma poderosa de ordenamiento de la sociedad y de las organizaciones (Alvesson y Willmott, 2002; Foucault, 1979; Fairclough, 2005).

Desde esta concepción, el análisis del discurso permite comprender, cómo se negocia el significado en las organizaciones, y cómo esas luchas, configuran las prácticas organizacionales y el orden organizacional, en una perspectiva que alude al lenguaje, no como mero reflejo de la realidad social, sino por el contrario, como su constituyente. Lo que significa aceptar que el discurso trabaja estructurando, constituyendo fuerzas, implicando directamente, o enmarcando estrechamente la subjetividad, la práctica o el significado.³⁰

Para Mumby y Clair (2000: 264-265), son dos las aproximaciones actuales al análisis del discurso: el enfoque cultural o interpretativo y el enfoque crítico:

El enfoque cultural tiende a operar en un nivel descriptivo y se concentra en la manera como las prácticas discursivas de los miembros de una organización contribuyen a desarrollar un significado compartido. Se busca demostrar la conexión entre las normas y los valores compartidos de una organización y los medios por los cuales se expresan esas normas y valores.

El enfoque crítico del discurso organizacional, denominado análisis crítico del discurso (ACD), si bien comparte el interés de cómo se crea la realidad por medio del discurso, se concentra más estrechamente en el problema del poder y el control dentro de las organizaciones. Pues éste considera a las organizaciones no como colectividades estables, sino como sitios de lucha en los que distintos

³⁰ Las organizaciones no empiezan poseyendo significado: su significado general y significados particulares son creados y debatidos como resultado de las interacciones discursivas entre los actores organizacionales y público con diferentes intereses. Como resultado un significado dominante a menudo emerge como discurso alternativo a un marginado. (véase Grant y Hardy, 2004)

grupos compiten por moldear la realidad social de la organización de modo que sirva a sus propios intereses (Van Dijk, 2000).

En la actualidad, refiere Mumby y Clair (2000: 267-268), el ACD se está desarrollando en dos direcciones afines. La primera se ocupa básicamente de entender y criticar las relaciones entre el discurso, la ideología y el poder, así como proponer otras formas organizacionales posibles (Mumby y Stohl, 1992; entre otros). La segunda corriente, más reciente, es la perspectiva feminista crítica del discurso organizacional (Gherardi, 1994; Martin, 1990; entre otros). En este enfoque se considera el problema de la noción de género y se plantea que las cuestiones del discurso, el poder y el control sólo pueden entenderse examinando el modo como el habla construye socialmente las definiciones de masculinidad y feminidad, y las interacciones de hombres y mujeres.

En síntesis, los analistas críticos del discurso estudian por un lado, la conexión entre el habla cotidiana y la producción y mantenimiento de los sistemas de poder, desigualdad e injusticia, así como la resistencia a esos sistemas, por otro lado (Van Dijk, 1993: 132).

De manera más específica, señala Fairclough (2008: 174), el ACD pretende explorar sistemáticamente las relaciones a menudo opacas de causalidad y determinación entre:

(a) acontecimientos, textos y prácticas discursivas

(b) estructuras, relaciones y procesos sociales y culturales más amplios para investigar de qué modo esas prácticas, acontecimientos y textos son generados e ideológicamente moldeados por las relaciones de poder y las luchas de poder; y para explorar de qué modo esta opacidad de las relaciones entre discurso y sociedad, es en sí misma un factor que asegura el poder y la hegemonía.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

Fairclough (2005) enfatiza, que es indispensable analizar a las organizaciones como redes de prácticas sociales, adoptar el enfoque del ACD ya que este posibilita explicar, el modo en que el abuso del poder social, el dominio y la desigualdad son practicados, reproducidos, y ocasionalmente combatidos, por los textos y el habla en el contexto social y político, en otras palabras, el ACD permite considerar que las relaciones de poder son discursivas, y por tanto, que el discurso es una forma de acción social.

El discurso y el poder son fenómenos entremezclados, pues el discurso genera poder; poder conocimiento, como argumenta Foucault, y el poder se manifiesta, se ejerce discursivamente, ya que está implicado en las prácticas discursivas rutinarias de la vida organizacional cotidiana (Van Dijk, 2009; Leclercq, 2011; Reed, 1998).

En esa lógica el discurso institucional y empresarial en boga, respecto a la dinámica laboral adecuada en el capitalismo contemporáneo, denominado como *flexibilidad laboral*, puede ser analizado como un discurso/ poder, como un acto/verdad, como un dispositivo de gobierno (Foucault, 1979; Zangaro, 2011).

1.5 El proceso de flexibilidad laboral como acto verdad

Varios investigadores, desde diferentes orientaciones teóricas de las ciencias sociales, han desarrollado una mirada crítica al proceso de flexibilidad laboral, entendido éste como un dispositivo emergente de control laboral por parte del capital, y no como la retórica lo presenta un facilitador del desarrollo y bienestar social.

1.5.1 Debates y definiciones

Al respecto de la conceptualización crítica en torno a la flexibilidad laboral

Juliana Frassa (2011:9) señala que es vista como “un proyecto político que se propone reducir el poder de los trabajadores y de sus organizaciones sindicales (Pollert, 1994); como un discurso ideológico utilizado por los apologistas de la globalización y la racionalidad intrínseca del mercado, para referirse a “lo correcto” en términos de relaciones laborales y organización del trabajo (Urrea Giraldo, 1999); o como un “mito” que pretende esconder la dominación económica de las grandes corporaciones (Hyman y Streeck, 1993)”.

En esos planteamientos existe consenso de que la flexibilidad laboral implica diferentes estrategias destinadas a desrigidizar la legislación laboral; transformar la ley del trabajo para adecuarla a las necesidades actuales del capital. En otras palabras cambiar las reglas del juego laboral para que los trabajadores se ajusten a las necesidades de los empresarios y posibilitar con ello la reducción del costo laboral y el aumento de la rentabilidad, como se ha evidenciado en la subcontratación, la intensificación laboral y por supuesto en la disminución de las prestaciones sociales.

¿Pero en lo concreto que es la flexibilidad laboral? De acuerdo con Luisa Benavides (2000), la flexibilidad hace referencia a mecanismos jurídicos, reformas y estrategias destinadas a eliminar la rigidez en la legislación laboral, con el fin de permitir que el trabajador se ajuste fácilmente a las necesidades y conveniencias del sistema productivo. En otras palabras, la relación laboral flexible se caracteriza por la progresiva eliminación del modelo de gestión taylorista-fordista, donde todo estaba previsto y previamente negociado, para dar cabida a nuevas formas de organización y remuneración del trabajo, que permita optimizar los recursos humanos de la empresa, en atención a la creciente competencia de los mercados.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

Siguiendo a Offe (1997), la flexibilidad laboral puede ser entendida como aquella que no asigna al trabajador un sitio en la sociedad, ni le proporciona los ingresos y protección adecuados a su tarea.

Offe considera que a pesar de que en las ciencias sociales el trabajo es un fenómeno social relevante y se le comprende como el principal mecanismo a través del cual los sujetos se insertan en la sociedad al participar de la producción social y obtener con ello una identidad reconocida socialmente, hoy, esta función queda francamente desafiada pues cada vez más personas son excluidas del trabajo y por lo mismo de obtener ingresos y protección adecuados.

Entonces la flexibilidad laboral puede conceptualizarse y clasificarse de diversas maneras, se adopta aquí la que la divide en tres aspectos: la flexibilidad interna o funcional, la flexibilidad externa o numérica y la salarial.

La flexibilidad interna se refiere a la aplicación de técnicas modernas de organización del trabajo, que con la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación, facilitan la polivalencia del trabajador y su participación en la toma de decisiones operativas. Implica la movilidad interna del asalariado, entre los puestos de trabajo, departamentos, adscripción, turnos y horarios, es decir, facilita que el empleador pueda modificar la estructura de puestos y reasignar las tareas de los trabajadores en función del cambio tecnológico (Benavides, 2000; De la Garza, 2000).

Por su parte, la flexibilidad externa o numérica, también denominada externalización, se ve representada por la subcontratación de muchos de los servicios, la utilización de contratos por tiempo determinado o a domicilio, es decir, empleos atípicos o precarios, en tanto merman los derechos laborales adquiridos históricamente por los trabajadores y donde priva la voluntad unilateral del empleador. En otras palabras, este tipo de flexibilización tiene que ver con la posibilidad del empleador para modificar la plantilla de los trabajadores en función

del mercado; mayor o menor demanda de sus productos (Benavides, 2000; De la Garza, 2000).

Finalmente, la flexibilidad salarial situación que se ve favorecida por la debilidad sindical ante la estrategia desreguladora del Estado, esto es, cambios en la regulación laboral que elimina los derechos y prestaciones resultando en un salario precario tanto en lo económico como en lo simbólico.

Luego entonces, el espacio laboral se caracteriza hoy por la fragmentación de los mercados, el individualismo del trabajador, la intensificación y precarización laboral, ya que las nuevas estrategias de control implementadas por el empleador llámese subcontratación, polivalencia, intensificación laboral, pago a destajo parecen reducir la capacidad de agencia del trabajador en tanto las relaciones laborales se atomizan (Benavides, 2000; Bouzas, 2010; De la Garza, 2000).

Pero no hay que olvidar que todas esas transformaciones tienen lugar a la luz del Estado y su intervención como otro actor organizacional, sobre todo, en su acción como regulador de las normas sociales, políticas y económicas de una nación.

Un aspecto de la cuestión ha sido señalada por O'Donnell (citado por Emmerich, 1990: 96) al referir las relaciones capitalistas de producción y a sus actores, él advierte tres sujetos:

- a) El capitalista, dueño de los medios de producción, con capacidad de coerción económica -poder en los términos weberianos-, pero no de los medios de coacción física;
- b) El trabajador formalmente 'libre' de trabajar o no, pero que debe necesariamente vender su fuerza de trabajo para subsistir y;
- c) El Estado, específicamente las instituciones estatales, que aparece como un "tercer actor" y que solo interviene cuando hay incumplimiento contractual.

En esta perspectiva el Estado es un ente económico y mucho más que el cuerpo de instituciones en las que se objetiva, pues constituye un elemento indivisible de las mismas relaciones de producción.

1.5.2 La flexibilidad laboral como discurso/verdad

En concordancia con Weber (1996), el poder se manifiesta en un proceso de interacción social o relación social y, de acuerdo con Foucault, nunca será un proceso de dominación masiva y homogénea de un individuo sobre los otros, de un grupo sobre los otros, de una clase sobre las otras. En esa lógica “el poder tiene que ser analizado como algo que circula, como algo que no funciona sino en cadena. No está nunca localizado aquí o allí, no está nunca en las manos de algunos y no es un atributo como la riqueza o un bien” (Foucault, 1979:143-144).

Sin embargo como se ha indicado, Foucault también señala que en la sociedad estamos sometidos a la verdad, en el sentido de que la verdad hace ley, es decir elabora el discurso verdadero que al menos en parte, decide, transmite, empuja efectos de poder. Después de todo somos juzgados, condenados, clasificados, obligados a competir, destinados a vivir de un cierto modo o a morir en función de discursos verdaderos que conllevan efectos específicos de poder (Foucault, 1979:139-140).

Dicho de otra manera, los discursos que produce el poder en forma institucionalizada se caracterizan por adquirir la función de constituirse en “la verdad” y este proceso de poder /conocimiento implica represión, pues excluye a “aquellos que no tienen derecho a saber, o que no tienen derecho más que a un determinado tipo de saber; imposición de una cierta norma, de un cierto filtro de saber que se oculta bajo el aspecto desinteresado, universal, objetivo del conocimiento; existencia de lo que podría llamarse: los "circuitos reservados del saber", aquellos que se forman en el interior de un aparato de administración o de gobierno” (Foucault, 1979:32).

Siguiendo a Foucault, toda sociedad pero también a nivel micro, toda relación social específica, tiene su régimen de verdad su “macro o micro discurso” y su política para hacer prevalecer los discursos que considera verdaderos y desvalorizar los que considera falsos, apoyados por un conjunto de dispositivos, técnicas y procedimientos para lograrlo. De ahí se deriva que el espacio social donde se ejerce el poder -el discurso/poder-, se constituya en un campo en disputa, un espacio de discursos en controversia y por lo tanto, en un ámbito de negociación de las diferentes verdades en juego.

En el caso de la relación social capital/trabajo se observan dos aspectos relevantes del discurso verdad, que el capitalista busca imponer a los trabajadores para alcanzar los fines empresariales:

- a) Lograr la aceptación del mandato o discurso empresarial por parte de los trabajadores, para posibilitar su dominación y con ello garantizar los resultados esperados (valorización del capital) y,
- b) Apoyarse en diferentes dispositivos de control: sistemas jerárquicos o consensuales, materiales y/o simbólicos para lograr adhesión, y por ende, su legitimación.

Por su parte el discurso del trabajador, su razón de ser y expectativas en el espacio laboral, en tanto ser el generador del valor, se encuentra opacado aunque latente para dejarse oír.³¹

Omar Aktouf (1986) señala que la negociación de sentidos, es un factor clave para comprender la dinámica organizacional y aludiendo a sus investigaciones en

³¹ Véase la investigación de Omar Aktouf (1986) *La palabra en la vida de la empresa, hechos y perjuicios*, quien demuestra que a través del simple uso/no uso de la palabra en los distintos tipos de discurso, se ejerce el poder, lo que constituye un factor clave para la comprensión de situaciones y comportamientos en el ámbito laboral.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

empresas capitalistas refiere la presencia de dos mundos simbólicos divergentes, lenguajes que son en realidad señales de una yuxtaposición de dos universos; el del trabajador y el del empleador pero que constituyen una misma realidad.

En esa lógica se revela la importancia de la negociación de sentidos para acordar el orden que guiará la dinámica organizacional, misma que considera la capacidad de acción de sus actores en el campo laboral, es decir la capacidad de agencia en la negociación; la posición que ocupen en ese campo (dados sus recursos), las expectativas existenciales que detenten y las prácticas que desarrollen.³²

En la sociedad capitalista contemporánea y más concretamente en la relación social capital/trabajo se advierte un discurso preponderante, el discurso del empresario, el cual debe ser asumido como verdad absoluta. Su planteamiento alude a la necesidad de alcanzar la “excelencia”³³ en todas sus actividades tanto económicas, como sociales. Privilegia el productivismo y la calidad en sus procesos, en su afán de ganar espacios en el mercado globalizado, y aunque en su retórica aluda a la libertad de acción de los trabajadores, al desarrollo de sus habilidades creativas e incluso a su bienestar existencial, los resultados son radicalmente diferentes, ya que evidencian una disminución de sus remuneraciones y condiciones de existencia.

Diferentes estudiosos de la sociología del trabajo documentan estos hechos.

Juan Montes (2005b:51) especifica que “en el marco de las relaciones de dominación, el proceso de flexibilidad laboral tuvo un lugar significativo, pues bajo él se introdujeron cambios en la organización y en la propia

³² La teoría de los campos acotada por Bourdieu señala, la importancia del contexto en la construcción del sentido y sugiere que los actores participantes en un campo realizan su producción simbólica no sólo respetando un código, sino también de acuerdo con la posición que ocupan en el campo.

³³ Véase el texto de Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac (1993) *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*

concepción del trabajo que tendió a erosionar algunos de los soportes sobre los que se sustentaban las relaciones laborales. La concepción productivista “con una fuerte impronta flexibilizadora” se transformó en la base de las políticas de las empresas que pretendían redefinir el núcleo central de las relaciones de trabajo. En esta concepción, las empresas buscan subsumir las relaciones bajo nuevos esquemas disciplinarios y de control de la fuerza de trabajo y a su vez, encorsetar las acciones de los sindicatos y quitarles la base de poder”.

En efecto, el diferencial del poder con que cuentan hoy los empresarios se reforzó a través del proceso de flexibilidad laboral institucionalizado desde el propio Estado, en él se plantean nuevas reglas en el espacio laboral, se implementan esquemas disciplinarios y de control de la fuerza de trabajo nuevos, y simultáneamente, se quita poder a los sindicatos (Bouzas, 2010; Castillo, 2005; de la Garza, 2000; Gutiérrez et. al, 2012; Olmedo. 2006).

La flexibilidad laboral contribuye así a la precarización de las condiciones de trabajo y facilita la consolidación de la dominación del capital sobre la fuerza de trabajo, en tanto busca obtener de los trabajadores una actitud de sumisión, una conducta laboral que se adecue a los objetivos estratégicos de la empresa y legitimar su acción (Montes, 2005b).

En efecto, “la idea de un ‘sujeto flexible’ y comprometido con los criterios de eficiencia y productividad en las firmas, definió un escenario diferente en la gestión de las relaciones laborales, sofisticó las estrategias corporativas para acallar las voces de resistencia. El ‘cambio cultural’ en las organizaciones modernizadas, que asume un nuevo universo donde la ‘colaboración’ y la ‘paz social’ gobiernan, configuran un escenario donde la fragmentación entre los trabajadores, la competencia, y la alineación al proyecto de la firma se erigen como ejes estructurantes de las políticas empresarias” (Figari y Palermo, 2009:60).

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

Cabe apuntar que en la historia del capitalismo actual se han implementado diferentes sistemas de control, desde los más coercitivos hasta los más sutiles y sus gradaciones. Pero ya sea como mecanismos puros o como sistemas híbridos estos han tenido siempre como lógica la perpetuación de la relación social capital/trabajo, la valorización del capital. Para muchos estudiosos el resultado de la aplicación de estos dispositivos disciplinarios ha sido la desmovilización del trabajador dada la individualización de la relación laboral, pero también su fragmentación como asalariado que bajo los esquemas de pago por mérito hace que los trabajadores visualicen a sus colegas como oponentes potenciales detrás del mismo objetivo, el salario extraordinario (Montes, 2005b).

Además los sistemas de vigilancia digitalizados que estrechan los tiempos y espacios laborales, dan menos espacio para el compañerismo y la solidaridad. Esto es palpable cuando el capitalista se sirve hoy de nuevos instrumentos de operación, de producción y control del proceso laboral, resultado de los avances científicos-tecnológicos como lo son las tecnologías de información y comunicación (TIC), llámese *Internet, intranet, tablets, smartphones, sistemas automatizados de información, etc.*

Eduardo Ibarra puntualiza, “pasamos de la rigidez de la jerarquía, del puesto o la autoridad formal, a la flexibilidad de los artefactos portátiles, desde los que se reconstituye el sujeto moderno, que extiende sus potencialidades enlazándose sistemáticamente mediante celulares, *notebooks, personal database assistants*, tarjetas de memoria, y cualquier otra extensión o implante en el cuerpo que le convierta en una máquina humana más perfecta, más productiva, adaptable y eficaz” (Ibarra, 2006:93).

En efecto, cuando los trabajadores se encuentran atomizados vía la tecnología, se produce una dispersión del poder, que termina por ser expropiado por la empresa. Es un mecanismo de carácter más difuso pero que tiende a subordinar en mayor

grado, ya que se ejerce una mayor disciplina sobre el conjunto de trabajadores. Un ejemplo es lo establecido en los *call centers* que se ha denominado *omnipresencia del escucha*. Precisamente a través del desarrollo del software, los supervisores y jefes de área pueden escuchar las conversaciones que mantiene un operador cuando se encuentra respondiendo a algún requerimiento del cliente. (Knights, y Mc Cabe. 2003; Montes, 2005b).

1.5.3 Implementación del discurso de la flexibilidad como acto verdad

El discurso verdad que promueve el capitalista, “lograr la calidad, la productividad, la competitividad” implica dos aspectos entrelazados: 1) El aumento de los niveles de rendimiento del trabajador, es decir, mayor productividad, calidad e innovación en los procesos materiales en que interviene y, 2) La justificación de las prácticas de flexibilidad laboral que se implementen en la empresa, su legitimación.

De esta manera señalan varios estudiosos de la cuestión laboral: Antunes (2011), Montes(2007), Zangaro (2011), que el discurso/verdad atenderá dos aspectos, por un lado, la parte material del interés capitalista (la valorización del capital), objetivada en el logro de una mayor productividad y por ende del incremento de la rentabilidad y, por el otro, el aspecto simbólico o subjetivo, en la búsqueda de lograr la adhesión o compromiso del trabajador a los intereses empresariales y con ello legitimar su verdad, dos prácticas del poder e interés empresarial.

En primer término se observan un conjunto de acciones empresariales para lograr un mayor rendimiento del trabajador, como los sistemas de mejora continua o de calidad total, la competencia entre trabajadores por obtener bonos de productividad, las reingenierías, las reestructuraciones de la escala de producción, la subcontratación, la disminución de las prestaciones etc., las cuales constituyen

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

herramientas corporativas fundamentales en la consolidación un nuevo orden laboral.

Para alcanzar esto se han eliminado las conquistas alcanzadas por los trabajadores en el plano de las relaciones laborales, plasmadas en los convenios colectivos de trabajo. Lo que se ha logrado reformando la ley laboral (Figari y Palermo, 2009:59-75).

En esa situación el tipo de contratación validado por el Estado, enmarca las nuevas reglas del intercambio entre el capital y los trabajadores y explicita la nueva subordinación del trabajador a los requerimientos empresariales.

Al respecto apunta Montes (2005b:55) “que la base objetiva desde la cual ejerce poder el empresario, está permeado por varias circunstancias entre las que destaca un mercado laboral precario e incierto, donde el factor miedo de ser despedido contribuye a potenciar la sumisión del trabajador “un empleado que está contratado de forma flexible, pende de un hilo y puede ser manejado como quiera por la empresa [...] “porque le dice: hoy no me gustó como estás trabajando, si no cambias, te doy de baja y si quieres ve a la agencia de trabajo. En la misma lógica se observa la estrategia de *"sacar fuera de convenio"* a los trabajadores contratados tradicionalmente (de tiempo completo y con goce de prestaciones). Buscando la apertura a nuevos tipos de vínculos contractuales con menor costo para el capitalista y basados en la transformación de la legislación laboral, que permite a los empresarios contar con nuevos recursos legales para subordinar a los trabajadores, a contratos temporales, intensificación laboral sin contraprestación, y pago a destajo en todas sus formulas”.

Pero el problema de la dominación como se ha señalado, no se resuelve del todo con una mayor disciplina productiva, sino que necesita apelar a la interiorización de su discurso en la conciencia del trabajador, introyectar ciertos valores, normas

y creencias que contribuyan a desplegar un complejo abanico de comportamientos y actitudes en favor de los esquemas interpretativos que poseen los empresarios (Montes, 2005b).

En ese contexto, Montes (2005b) evidencia la necesidad empresarial de un mayor grado de *involucramiento o fidelidad* de los trabajadores, donde se requieren nuevos dispositivos de influencia y de legitimidad que permitan que los trabajadores hagan propios los objetivos y valores de la empresa sin experimentar coerción.

Por lo mismo, el logro de la conformidad (dominación) de los trabajadores es otro aspecto fundamental de la estrategia empresarial actual, resultado de una cultura corporativa introyectada (dispositivo simbólico) en las que el discurso/verdad empresarial prevalece en el espacio de trabajo y donde la sujeción es indirecta pero más potente.

Un ejemplo de ello es “la creación del denominado "salario emocional", que es una manera de compensar al trabajador no por medio de ingresos remunerativos sino por una compensación simbólica. Bajo esta modalidad los trabajadores deben sentirse, recompensados emocionalmente por estar en una empresa de punta, un privilegio al que solo pocos trabajadores pueden acceder” (Montes, 2005b: 65).

El dispositivo simbólico (cultural) se generalizó como medio de control laboral cuando el empresario tuvo conciencia de la efectividad de este dispositivo para el control del “alma humana”, que al parecer ha tenido un mejor resultado, un mayor desempeño del trabajador por su compromiso con la organización.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

Sobre todo cuando a raíz de la implementación de políticas de flexibilidad laboral, se necesitaba un mayor involucramiento, una sumisión³⁴ por parte del trabajador, para el cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales.

El estatus u orgullo de trabajar en una empresa de prestigio es parte del decálogo del sector empresarial. Es decir, la tendencia hacia el involucramiento del empleado promovido por la alta gerencia encuentra en el *status* otro factor que permite la dominación, apelando a un signo de distinción contrario al estigma planteado a quien no se compromete y no se somete.

En suma, los métodos denominados «participativos», son mecanismos que buscan «involucrar» o mejor dicho sujetar a los trabajadores en los planes de alto rendimiento de las empresas prometiendo un salario extra por rendimiento. Pero su principal objetivo es evitar el conflicto con los trabajadores y lo que resta de la acción sindical para mantener la continuidad de los procesos, la fluidez de la producción sin interrupciones o incidentes para incrementar la productividad, y por lo mismo reducir costos y maximizar la ganancia (Antunes, 2011).

Sewell y Wilkinson (1992) refieren también, que los mecanismos de vigilancia y control que operan contemporáneamente en el lugar de trabajo con el uso de las TIC sustentan un discurso retórico, pues aunque se hable de *empowerment* y se señale una libertad del hacer del trabajador, en la práctica organizacional el control estratégico se centraliza. Precisamente en los sistemas justo a tiempo y calidad total (JIT/TQC) los autores observan que existen dos fuerzas disciplinarias en juego, dos tipos de control imbricados. El primero (el autocontrol), se ejerce a través del escrutinio de los pares en la célula de producción, donde se adopta la

³⁴ Hoy el proceso de trabajo laboral con el auxilio de las TIC se convierten en el panóptico ideal “No hay necesidad de armas, de violencias físicas, de coacciones materiales. Basta una mirada. Una mirada que vigile, y que cada uno, sintiéndola pesar sobre sí, termine por interiorizarla hasta el punto de vigilarse a sí mismo; cada uno ejercerá esta vigilancia sobre y contra sí mismo. (Foucault, 1980: 9).

cultura de la excelencia y la calidad total³⁵, el segundo, proviene del uso creciente de los sistemas de información, los cuales facilitan una extensa vigilancia del proceso de trabajo, mediante un control jerárquico, proveniente del panóptico electrónico³⁶

Esto evidencia un sistema integral de vigilancia, un dispositivo disciplinar más efectivo que se basa en pocos supervisores, minimiza las reacciones negativas de los empleados (dada su “anuencia”) y, simultáneamente, facilita la implementación de nuevas configuraciones y normas para maximizar el potencial productivo.

En otras palabras se asegura un mejor desempeño organizacional, a través de la aceptación y sumisión por parte del trabajador a los nuevos dispositivos electrónicos, lo que expresa también el mecanismo de control de la propia identidad del trabajador, la construcción de subjetividades ad hoc a los intereses del empresariado (Alvesson y Willmott, 2002).

Sin embargo, en concordancia con las investigaciones de la vertiente posmoderna se puede señalar que los trabajadores, como actores en el espacio laboral, también han demostrado su capacidad de agencia cuando en su práctica cotidiana implementan estrategias de distanciamiento y resistencia al mandato empresarial para trascender al control laboral. Como en el caso del cinismo, el humor, el

³⁵ El control concertado de acuerdo a Barker (1993) es un sistema de control descentralizado que implica la participación del trabajador en la toma de decisiones operativas (dada su experiencia), donde se utiliza la cultura corporativa como dispositivo disciplinar, es decir, existe un consenso negociado entre el trabajador y empleador para regular la conducta del trabajador que se ve guiada, por los valores, creencias y símbolos, por tanto intereses empresariales.

³⁶ El libro de Foucault, *Vigilar y Castigar* (1975), refiere al trabajo de Jeremy Bentham quien conceptualiza la máquina arquitectónica denominada Panóptico, como una concepción utilizada en el siglo XVIII de un modelo de prisión. Sintéticamente, este alude a una torre central de observación rodeada por un anillo concéntrico de celdas. Los observadores en la torre pueden observar directamente dentro de cada celda de manera simultánea, dado que éstas, solo se abren por el frente, los individuos encarcelados pueden apreciar la torre, pero no pueden comunicarse con sus compañeros. El efecto principal es inducir en el prisionero un estado de conciencia y visibilidad permanente que asegure el funcionamiento automático del poder.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

silencio, la lentitud operativa, además de los paros, la huelga etc., se denota así un proceso de negociación de posiciones en la constitución del orden organizacional (Ezzamel, Willmott y Worthington, 2001; Knights y McCabe, 2000).

En síntesis, el proceso de flexibilidad laboral es entendido como un conjunto de estrategias de poder, de mecanismos ideológicos y materiales que desrigidizan la legislación laboral a fin de permitir que el “factor trabajo” se ajuste a las necesidades de los empresarios (a su discurso) para aumentar su rentabilidad, como se advierte en la subcontratación, el trabajo a destajo (pago por mérito) o la disminución de las prestaciones sociales. Pero en ese mismo contexto como se ha señalado, los trabajadores (en tanto agentes), no son sujetos pasivos sino que por el contrario interactúan con el empleador para negociar sus intereses y acordar un orden organizacional; un proceso laboral específico, dando viabilidad al mismo tiempo a la valorización del capital.

Desde esa visión se puede señalar que en la relación social capital/trabajo, el poder no es hegemónico sino que está sujeto a negociación. Por lo mismo, se puede retomar el concepto del proceso de poder de Foucault, y considerarlo como una práctica que limita pero que también posibilita la vida cotidiana, aproximación analítica que nos ofrece una mejor comprensión del fenómeno organizacional ya que como se ha planteado hasta aquí, la organización se construye dinámicamente como un orden cambiante (compréndase negociado), a través de las relaciones de poder.

1.6 Modelo Conceptual: Interacción de sentidos entre empleador/trabajador y el orden organizacional

A través del recorrido teórico antes expuesto se han podido rescatar distintas conceptualizaciones sobre la relación social empleador/trabajador en la dinámica organizacional contemporánea, mismas que vienen utilizando en su estudio las ciencias sociales en lo general y, los estudios organizacionales en lo particular, resultando esenciales para esta tesis.

Primeramente se pudo entender al fenómeno organizacional en su complejidad, identificar a sus actores, interacciones y la dinámica que de ello emerge, a través del paradigma construccionista que lleva a conceptualizar **la dinámica organizacional, como una acción social organizada para acordar objetivos**, es decir, para negociar los diferentes intereses de los actores, donde se alude a su praxis y al discurso (lenguaje) inmanente, como su constituyente (Gergen y Thatchenkery, 1996; Berger y Luckmann, 1968)

En segundo término, atendiendo a la teorización **del proceso de poder/dominación** a través de las aproximaciones de Weber, Giddens, Bourdieu y Foucault, el poder se entiende no como un proceso hegemónico (sancionado externamente), sino **como ejercicio del poder, como una disputa entre los actores organizacionales, como un proceso de negociación de los distintos intereses que se entreteje entre esos actores para llegar a acuerdos y constituir así el orden organizacional**. Lo que a su vez se entiende como el acuerdo negociado de las prácticas laborales: acción laboral, controles y remuneraciones, condicionado al logro de los fines individuales y colectivos.

De la misma manera, se pudo apreciar que **la acción organizacional**, como construcción social y resultado de agentes con autonomía relativa, en nuestro caso, resultado de la praxis entre el empleador y los trabajadores, **se encuentra**

inmersa y por tanto condicionada, por un contexto social, económico político y cultural específico en tiempo y espacio. En otras palabras **se le entiende como un proceso dialéctico entre la estructura y el agente (actor)**, es decir, hay un condicionamiento mutuo entre ellos; una estructuración estructurante y estructurada, diría Bourdieu (2012,[1979]), o una unidad dialéctica en la que la estructura es, tanto el medio como el resultado, subrayaría Giddens (2011).

Esta retrospectiva teórica también permitió advertir que la interacción empleador/trabajador implica tanto aspectos objetivos, como subjetivos de sus actores, es decir lleva implícita sus necesidades materiales, pero también las simbólicas, que aluden a su razón de existencia de manera integral. De igual forma hacen referencia a sus distintas posiciones, intereses y expectativas sociales y por supuesto a los recursos materiales y simbólicos que detentan en la negociación de sus sentidos en el proceso laboral (Montes, 2007; Reygadas, 2002; Zangaro, 2011).

Todo ello permite señalar que **en el análisis organizacional se ha considerado relevante reflexionar sobre la cuestión laboral:** investigar de manera integral el proceso de trabajo (lo objetivo y lo subjetivo), **comprender la complejidad de la relación social capital/trabajo; al entenderla como una relación de poder entre sus actores, de negociación de intereses opuestos y por tanto, de sentidos disímiles para acordar el orden organizacional,** de la misma manera, se reconoce que la relación social empleador/trabajador en estudio se encuentra inmersa en un contexto socioeconómico, político y cultural específico que le condiciona.

Objetivo central y pregunta eje de investigación

Basada en esta retrospectiva conceptual sobre la relación social capital/trabajo; actores, dinámica y contexto organizacional, se planteó el objetivo central de la tesis:

Comprender el proceso de negociación de sentidos diversos que se entabla entre el empleador y los trabajadores para establecer el orden organizacional, en una organización de la industria manufacturera mexicana *EM*, inmersa en un contexto de flexibilidad laboral, desde la perspectiva interpretativa.

Lo que lleva implícito el cómo comprender ese proceso y por ende surge la pregunta eje de esta investigación: **¿Cómo se da el proceso de negociación de los diversos sentidos del trabajo entre el empleador y los trabajadores, para acordar el orden organizacional en la empresa *EM*?**

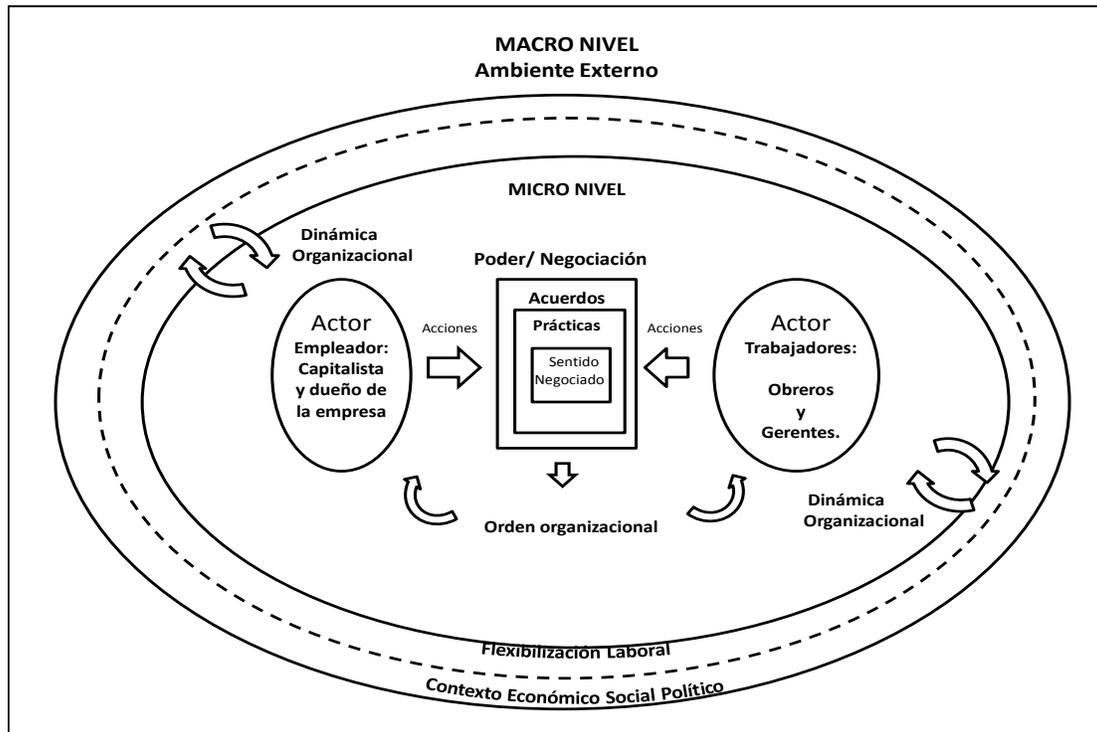
En el Diagrama 1, como ilustración del fenómeno organizacional se representa la acción social organizada con base en el paradigma construccionista.

En primer término se representa en el diagrama la dinámica organizacional constituida por los actores y sus relaciones, enfocados en la relación social empleador/ trabajadores, estos últimos representados por los gerentes y los obreros. Se observa en el círculo externo al contexto económico, social y político, como condicionante de la operación organizacional, en él se ubica a la política de flexibilidad laboral institucionalizada en México (Ley Federal del Trabajo, 2012).

En segundo lugar se representa la interacción entre los actores: empleador/trabajadores (acción social organizada), como un proceso de poder/negociación, donde el resultado de su acción se manifiesta en la determinación de los acuerdos en el proceso de trabajo (prácticas laborales).

Finalmente se aprecia el orden organizacional, como el resultado del proceso de interacción entre los actores, como un proceso continuo y recursivo; de negociaciones y acuerdos sobre las prácticas y controles laborales.

DIAGRAMA 1 LA ACCIÓN SOCIAL ORGANIZADA



Fuente: Elaboración propia

Todo lo cual da paso al modelo conceptual específico.

1.6.1 La Interacción entre el empleador y el trabajador para negociar sus sentidos y generar el orden organizacional (Modelo Conceptual)

Dado el marco teórico antes señalado, el objetivo central y la pregunta eje de investigación, se deriva a continuación el modelo conceptual específico como referente teórico para el estudio de caso de *EM*.

El modelo se integra por cuatro dimensiones de análisis (Cuadro 3):

Dimensión 1. La dinámica organizacional, los actores y el contexto

Dimensión 2. La relación de los actores en el proceso de trabajo y el orden organizacional.

Dimensión 3. El sentido del trabajo de los actores organizacionales y

Dimensión 4. La negociación de los sentidos del trabajo entre los actores organizacionales.

CUADRO 3. Dimensiones de Análisis

DIMENSIONES
1. La dinámica organizacional, los actores y el contexto.
2. La relación de los actores en el proceso de trabajo y el orden organizacional.
3. El sentido del trabajo de los actores organizacionales.
4. La negociación de los sentidos del trabajo entre los actores organizacionales.

Fuente: Elaboración propia

1.6.2 Dimensiones, categorías y su conceptualización

La conceptualización de estas cuatro dimensiones de análisis y sus categorías constituyen un referente teórico para poder comprender más adelante, la singularidad organizacional de *EM*, respecto al proceso de negociación de sentidos que llevan a cabo empleador y trabajadores para acordar el orden organizacional.

Dimensión 1: La dinámica organizacional, los actores y el contexto

El fenómeno organizacional se considera no predeterminado en sus procesos y resultados, sino como un constructo social, como un espacio complejo, caracterizado porque sus actores, los miembros de la organización, detentan sentidos; posiciones y objetivos disímiles y, como agentes; individuos con capacidad de acción y autonomía relativa interactúan entre sí, para llevar a cabo procesos: productivos, distributivos etc., habiendo establecido éstos de manera negociada, dados sus intereses diversos, inclusive antagónicos; todo ello inmerso en un contexto cultural, económico, político, social, psicológico etc., institucionalizado.

Las interrelaciones que establecen los actores (acción organizada) da origen a una dinámica organizacional específica, que en el caso de una organización capitalista coloca a los actores en la condición de ser empleador o trabajador.

Para el trabajador el poder desarrollar sus capacidades y experiencia ocurre a partir del momento en que logra establecer una relación laboral.

Al reconocer su posición como trabajador éste adquiere experiencias que le clarifican sus derechos y responsabilidades definiendo su condición de subordinado al empleador (a sus mandatos), para asegurar su subsistencia.

Por su parte el capitalista, quien dispone de una riqueza material con capacidad de generar nueva riqueza (propiedad de los medios de producción), tiene la posibilidad de ejercer la facultad social para dirigir y controlar la relación social capital/trabajo.

Así que el capitalista (el empleador), expresará su razón de ser al:

- Constituir una organización

- Ejercer la facultad social para dirigir y controlar la relación capital/trabajo
- Constituir un cuadro administrativo que participe en el gobierno de la organización,
- Subordinar a los individuos que en su condición de trabajadores contribuyan en la generación de nueva riqueza, a cambio de un salario.
- Enfrentar con éxito a la competencia de otras empresas y
- Legitimar el proceso en su conjunto, elaborando y difundiendo una justificación de su acción.

Todo lo anterior, permeado por un contexto económico, social y político, donde el Estado como regulador de ese contexto a nivel nacional, ejerce su intervención para institucionalizar la norma económica en general y la reglamentación laboral en lo particular.

Dimensión 2: La relación de los actores en el proceso de trabajo y el orden organizacional.

El proceso generativo del orden organizacional es resultado de la interacción de los actores en el proceso de trabajo, específicamente de los términos en que se establece la relación laboral y que da pauta a las prácticas laborales.

Este tiene como propósito establecer un conjunto de medios (materiales, cognitivos y de operación) que permitan por un lado la ejecución de las tareas y por el otro la coordinación, la supervisión y el control de dichas tareas para el cumplimiento de los fines organizacionales.

De igual manera, el orden organizacional hace posible el establecimiento de un conjunto de modelos y regulaciones que constituyen el referente para las actividades a desarrollar, es decir, define las reglas o criterios del cómo y de quién hace las tareas; de la ubicación de las instalaciones, de los equipos, de los materiales y de los productos; y de la forma como se relacionan entre sí los

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

miembros de la organización (atribuciones, derechos, obligaciones, autoridad, subordinación, etc.).

Y se sustenta en las prácticas que realizan los miembros de la organización. Por su parte las prácticas muestran: las destrezas que han adquirido los individuos en el ejercicio de las tareas; de cómo la ejecución de la tarea se ajusta a las normas establecidas; de cómo se contribuye a los propósitos de la acción colectiva organizada, así como a la realización de los propósitos individuales de cada integrante de la organización; y cómo se busca establecer hábitos o costumbres en la forma de ejecutar las tareas y en la forma como se relacionan entre sí los integrantes de la organización.

Dimensión 3: El sentido del trabajo de los actores organizacionales

El sentido se entenderá como la razón de ser, el propósito de existir que se da o se atribuye a sí mismo el individuo, en este caso respecto a su ser y hacer en el ámbito laboral. Ello supone un proceso reflexivo en el que el individuo está condicionado por las circunstancias que vive en un tiempo y espacio determinado, por su contexto cultural y por las necesidades inmediatas que debe resolver.

Las necesidades y las disponibilidades (recursos materiales y simbólicos) del individuo le conducirán a definir un orden de importancia de cómo invertir tiempo y recursos para alcanzar el propósito de su existencia (su sentido). Dicho orden le permitirá identificar y priorizar los intereses específicos ante situaciones concretas.

Las acciones y las prácticas se pueden interpretar como la expresión de los intereses del individuo que busca conciliar sus necesidades de sentido con las circunstancias en las que está inmerso. En la medida que cambien o se desarrollen las necesidades cambiarán los intereses y las prácticas laborales.

En efecto, al relacionarse unos individuos con otros, se percatan de la amplia diversidad de sus intereses, los cuales pueden estar en concordancia, ser divergentes e incluso estar en contradicción entre sí. Sin embargo, la divergencia o la contradicción de intereses no necesariamente rompen la relación, toda vez que dicha relación social (relación capital/trabajo), se considera como un medio necesario para realizar o satisfacer sus respectivos intereses. En otras palabras los individuos al interactuar podrán concertar acuerdos y acciones que les permitan alcanzar sus intereses.

Dimensión 4: La negociación de los sentidos del trabajo entre los actores organizacionales.

La relación entre el capitalista y el trabajador se caracteriza por ser de mutua necesidad. El capitalista requiere del trabajador para realizar el proceso de producción y la valorización del capital. El trabajador, por su parte, necesita la relación con el capitalista para obtener los medios de subsistencia. Todo lo cual manifiesta una dualidad, pues por una parte exige una relación de cooperación, pero simultáneamente ocurre una relación de intereses antagónica en el proceso dialéctico por la generación del orden organizacional. Con ello se fundamenta la emergencia de sentires y comportamientos disímiles en el propio proceso productivo y la necesidad de su negociación para acordar un orden laboral.

El resultado de los procesos de negociación será un espacio de diferencias y acuerdos continuos entre los actores, un proceso de construcción social, de reproducción y/o transformación de la organización. En concordancia con Bourdieu (2007), será un campo de fuerzas, de disputas, dentro del cual los agentes se enfrentan con medios y fines diferenciados, según sea la posición que ocupen en la estructura organizacional contribuyendo de este modo a conservar o a transformar dicha estructura.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

En ese entramado complejo de intereses, el capitalista ejecuta prácticas que garanticen el control del proceso de trabajo y que limiten la capacidad de respuesta de los trabajadores, como:

- a) Disminuir los derechos de los trabajadores en activo (reducción de sueldos, prestaciones, subcontratación, etc.)
- b) Aumentar las obligaciones del trabajador, vía la extensión de la jornada laboral o el aumento en la intensidad laboral sin contraprestación al surplus generado,
- c) Disminuir la acción sindical, por instancias mediáticas que aluden al riesgo de perder empleo y
- d) Buscar la adhesión o compromiso de los trabajadores hacia los objetivos empresariales mediante una recompensa salarial o simbólica, entre otras prácticas

En cuanto a los trabajadores y en la lógica de lograr una mayor participación en la distribución del valor generado, y también en la expresión de inconformidades por las acciones que emprenda el empleador, se observan una diversidad de prácticas, que pueden ser agrupadas en dos posibilidades: las de resistencia y las de cooperación o adhesión al mandato empresarial.

La primera sostiene el conflicto y trasciende los acuerdos rompiendo con el orden organizacional

- a) Huelgas, paros, sabotajes
- b) Retrasos, baja en los ritmos de trabajo, distracciones o deambular en diferentes áreas, etc.

La segunda se involucra y favorece los objetivos empresariales; pues se adhiere al mandato del capitalista.

- a) Participación en la generación de innovaciones técnicas para aumentar los niveles de productividad y obtener mejores remuneraciones

En lo general se identifican ciertas situaciones (contingencias) que conducen al proceso de negociación en las organizaciones, como:

- 1) Toda situación interna o externa a la organización, que altere el flujo normal del proceso de trabajo.
- 2) Cuando el orden organizacional vigente, ya no es el adecuado (funcional) para garantizar la coordinación y el control del proceso de trabajo y
- 3) Por expectativas de mejoras o de innovación que propicien cambios en el proceso de trabajo.

A partir de cualquiera de estas situaciones los actores se verán precisados a realizar un ejercicio de reflexión sobre su posición, necesidades y propósitos (**su sentido de ser y estar laboral** en la organización), para poder enfrentar las nuevas circunstancias. Ello implicará, a su vez, identificar e interpretar las necesidades de los otros actores (el **sentido del otro**), de suerte que puedan formularse propuestas de acuerdo viables ante las nuevas demandas y que al mismo tiempo, satisfagan los fines particulares de los actores de la organización.

El proceso que se deriva del acuerdo, dará origen a un continuo ajuste en la relación, en donde cada parte procurará que la contraparte dé cumplimiento a lo acordado, y en el caso de falta por alguna de las partes, la otra le expresará en forma verbal, escrita o con acciones su inconformidad, procurando que con ello se restablezcan los términos de lo convenido y se de continuidad al orden. Es decir, se está ante un proceso de negociación del conflicto que se redefine día con día e incluso, a lo largo de cada jornada de trabajo.

Ahora bien, de las dimensiones examinadas se derivan varias **categorías de análisis** (véase cuadro 4).

CUADRO 4. Dimensiones y Categorías

1. La dinámica organizacional, los actores y el contexto
1.1 Los actores 1.2 El contexto
2. La relación de los actores en el proceso de trabajo y el orden organizacional.
2.1 Los términos de contratación 2.2 Las prácticas de los actores en el proceso de trabajo
3. El sentido del trabajo de los actores organizacionales
3.1 Las necesidades que motivan la acción laboral 3.2 Los fines de la acción laboral 3.3 La justificación de la acción laboral
4. La negociación de los sentidos del trabajo entre los actores organizacionales
4.1 La problemática y el acuerdo de los sentidos negociados 4.2 El desacuerdo y sus razones

Fuente: Elaboración propia con base en las dimensiones propuestas para el caso de estudio.

Mismas que se describen a continuación:

En la dimensión 1. La dinámica organizacional, los actores y el contexto, se consideran como categorías de análisis a los actores y al contexto porque a través de ellas se puede captar cuáles son los constituyentes de la organización y cuál su dinámica.

1.1. Los actores. Categoría en la que se observan los rasgos que distinguen a los individuos en su función y desempeño como empleador o como trabajador, evidenciar la posición que ocupan en la estructura organizacional.

1.2. El contexto. En esta categoría se denotan los principales aspectos del ambiente externo (clientes, proveedores, regulación estatal, competidores) en el

que está inmersa la organización y los actores, mismos que condicionan el desenvolvimiento de la acción social organizada.

En la dimensión 2. La relación de los actores en el proceso de trabajo y el orden organizacional, las categorías que se derivan refieren a dos aspectos de la interacción empleador/trabajador, la primera alude a los términos bajo los cuales los actores deciden establecer una relación de trabajo, y la segunda, a la dinámica de operación en el piso de trabajo que se concreta en las prácticas laborales, a saber:

2.1. Los términos de contratación (tipo de contrato, función y pago) y

2.2. Las prácticas de los actores en el proceso de trabajo.

En la dimensión 3: El sentido del trabajo de los actores organizacionales, dado el interés por identificar el sentido: la razón de ser y estar en el ámbito laboral, se consideran tres categorías como componentes básicos de esta dimensión:

3.1. Las necesidades de los actores que motivan su acción laboral; la cual refleja la posición socioeconómica que ocupan los actores en la relación laboral.

3.2. Los fines de la acción laboral de los actores; que refiere los intereses de los actores para trabajar.

3.3. La justificación de la acción laboral de los actores; es la expresión de los actores a través de la cual se explican y explican a los otros la importancia de su desempeño en la relación laboral.

Y en la dimensión 4: La negociación de los sentidos del trabajo entre los actores organizacionales, cuyo interés es comprender el proceso de negociación

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

de sentidos diversos que se entabla entre los actores organizacionales para llegar a acuerdos, las categorías constituyentes son dos:

4.1. La problemática y el acuerdo de los sentidos negociados, que implica considerar los cambios o contingencias que ocurran en el piso de trabajo, y que originan la necesidad de negociar y acordar nuevas prácticas laborales, es decir, el proceso de negociación de sentidos que se da entre los actores.

4.2. El desacuerdo y sus razones, categoría que alude a los casos en los que el proceso de negociación no se realice, lo que expone las dificultades para alcanzar acuerdos y la necesidad de comprender las razones de ello.

1.6.3 Las preguntas específicas por categoría

Dado el modelo conceptual anterior y con el propósito de realizar el estudio de caso respectivo, a continuación se formulan las preguntas específicas de investigación para cada una de las categorías de análisis.

LAS PREGUNTAS ESPECÍFICAS POR CATEGORÍA
Dimensión 1. La dinámica organizacional, los actores, y el contexto Categorías 1.1 Los actores ¿Cuáles son las posiciones y rasgos distintivos del empleador y de los trabajadores? 1.2 El contexto. ¿Cuáles son las características del contexto de la organización
Dimensión.2. La relación de los actores en el proceso de trabajo y el orden organizacional Categorías 2.1 Los términos de contratación. ¿Cuáles son los términos de contratación de los trabajadores en la organización? 2.2 Las prácticas de los actores en el proceso de trabajo. ¿Cuál es la dinámica de operación en el piso de trabajo, como se ejerce el mandato productivo y cuáles son las reacciones manifiestas en las prácticas laborales de los trabajadores?
Dimensión 3. El sentido del trabajo de los actores organizacionales. Categorías 3.1 Las necesidades que motivan la acción ¿Cuáles son las necesidades que motivan su acción laboral? 3.2 Los fines de la acción laboral. ¿Cuál es el fin de la acción laboral? 3.3 La justificación de la acción laboral. ¿Cómo explican o justifican los actores su acción laboral?

LAS PREGUNTAS ESPECÍFICAS POR CATEGORÍA
<p>Dimensión 4. La negociación de los sentidos del trabajo entre los actores organizacionales</p> <p>Categorías</p> <p>4.1 La problemática y el acuerdo de los sentidos negociados. ¿Cuáles son las problemáticas que motivan la negociación y cuáles los puntos de convergencia de la negociación?</p> <p>4.2 El desacuerdo y sus razones ¿Cuáles son los desacuerdos y los límites de la negociación?</p>

Fuente: Elaboración propia

A continuación en el capítulo 2, se presenta la fundamentación metodológica para el caso en estudio: Perspectiva, metodología y tipos de instrumentos que serán utilizados.

CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se exponen los argumentos que fundamentan la perspectiva interpretativa, como el paradigma adecuado para realizar esta tesis, considerando que el objetivo central de la investigación es comprender el proceso de negociación de sentidos diversos que se entabla entre el empleador y los trabajadores para establecer el orden organizacional en *EM*, es decir, lograr interpretar los sentidos en controversia implícitos en la acción social organizada.

En esa vertiente se presenta una recopilación de la utilidad que reporta la metodología de la investigación cualitativa para el análisis hermenéutico, destacando sus principales características. Se dedica particular atención al método de los estudio de caso, considerando que imbrica tanto la metodología cualitativa como la cuantitativa ambas de interés en este trabajo, también se caracterizan brevemente, los principales instrumentos utilizados en la metodología cualitativa.

En seguida se recuperan las preguntas específicas formuladas para cada una de las categorías de análisis y, a partir de ellas, se determinan los instrumentos que se consideran idóneos para la recopilación de información en *EM*, aquí se señalan quienes fueron los informantes y contingencias del caso. En el último apartado del capítulo se reporta la forma en cómo se recopiló y procesó la información, se especifican las fases y fechas que tuvieron lugar en la investigación.

2.1 Fundamentación de la perspectiva adoptada

La perspectiva que se adopta en esta investigación es la interpretativa porque apela a una posición hermenéutica en su proceso de comprender la realidad

social, específicamente acude a la interpretación de la acción social; del modo de ser y de estar en un tiempo y espacio específico, sobre todo, considerando que el objetivo central de la tesis y la pregunta eje buscan comprender, cómo se da el proceso de negociación de sentidos entre los actores organizacionales de *EM*, proceso que implica reflexiones diversas, diferencias de posiciones, de intereses y de aspiraciones (a nivel material y simbólico), y que entran en disputa buscando prevalecer, en fin que es un proceso humano que sustenta tensiones, desacuerdos y acuerdos constituyentes de la dinámica organizacional.

La posición hermenéutica plantea un cambio radical de orden ontológico, epistemológico, axiológico y metodológico en el estudio de las organizaciones que se caracteriza por su distanciamiento del paradigma³⁷ positivista.

En términos ontológicos, predomina la subjetividad, lo significativo, la realidad construida, la incertidumbre, versus la objetividad, los hechos, la estructura y el orden, en el aspecto epistemológico, se asume la interacción sujeto-objeto, su implicación versus la separación entre el sujeto y el objeto de estudio, y en cuanto a la metodología, se plantean preguntas, no hipótesis, se busca la comprensión más que la validación de postulados, se utilizan aproximaciones cualitativas no tanto cuantitativas, y la interdisciplina versus la disciplina o multidisciplinaria (Sautu et.al., 2010).

Al reconocer que para poder interpretar el sentido y su objetivación en las prácticas desarrolladas por los actores organizacionales es necesario abordar el estudio, como lo señala Bourdieu, de su situación existencial: de su *habitus* y capitales (cultural, relacional, económico etc.), así como de los intereses que guían su actuar y, también como lo señala la hermenéutica moderna, entender

³⁷ Se entiende por el término paradigma la orientación general de una disciplina o área temática constituida por supuestos ontológicos, epistemológicos, axiológicos y metodológicos. Las metodologías se derivan de los paradigmas y postulan los principios de aplicación en la producción de conocimiento científico. Los métodos son procedimientos, pautas de descubrimiento que se apoyan en las metodologías y en las teorías sustantivas de cada disciplina (Sautu, 2010: 20).

que la interpretación es un acto de comprensión de los significados de los sujetos, del sentido objetivado en las acciones humanas (de sus intereses: de su ser y hacer).

El interés analítico de la tesis se enfoca a la comprensión del sentido de la acción organizada de los actores en estudio, el empleador y los trabajadores, a través de la interpretación de sus acciones en el espacio de trabajo y no busca la explicación causal del hecho organizacional. Por lo mismo, utiliza esencialmente la metodología cualitativa, aunque hace un análisis cuantitativo en la descripción del contexto. Vale referir aquí las características diferenciales de los dos tipos de metodología que ha asumido la teoría social: la metodología cuantitativa y la metodología cualitativa, para explicar la pertinencia de la segunda, como metodológica básica en este trabajo.

Cabe también señalar que el nivel de análisis en el que se **enfoca la tesis será el microsocioal, esto es, a nivel de la interacción que sostienen el trabajador y el empleador en el piso de trabajo**, pero sin olvidar que éste nivel está permeado por un contexto social, económico y político de flexibilización laboral. Ello para poder comprender de manera integral tres aspectos entrelazados: a) Cómo se determinan las prácticas de trabajo que facilitan la coordinación y la estabilidad organizacional b) Cómo se construye y reconstruye el orden laboral en la vida organizacional cotidiana y c) Cómo se negocian entre el empleador y los trabajadores sus sentidos: su razón de ser e intereses en conflicto en el ámbito laboral.

2.2 La metodología de la investigación cualitativa

Durante largo tiempo los científicos sociales inspirados en las ciencias naturales, desarrollaron sus investigaciones fundamentadas en el paradigma positivista, donde su metodología se basó en el método científico, denominada metodología

cuantitativa, cuya búsqueda fue la comprobación de hipótesis y la generalización de los hallazgos.

Esta influencia también se recuperó en la Teoría de la Organización a pesar de que en ella los aspectos fundamentales a estudiar son: la conducta humana, las interrelaciones entre individuos con diferentes intereses y expectativas, la subjetividad de sus acciones, etc. y donde los métodos cuantitativos son menos útiles para este tipo de conocimiento.

Es así que desde los planteamientos Weberianos con su sociología comprensiva se empieza a adoptar otro tipo de metodología: la cualitativa, por ser pertinente para comprender la acción colectiva humana como la negociación de intereses diversos, la decisión de cursos de acción ante la incertidumbre, etc.

En ese sentido, siguiendo las comparaciones entre el paradigma positivista y el hermenéutico hechas por Evert Gummesson (1991:153) y citado por Ruiz Olabuénaga (2003:13) se pueden apreciar, en el cuadro 5, las características fundamentales de ellos por la metodología que cada uno privilegia.

CUADRO 5. Comparación de Investigación Cuantitativa y Cualitativa por Paradigma

Paradigma Positivista	Paradigma Hermenéutico
Investigación centrada en la descripción y explicación	La investigación centrada en la comprensión e interpretación.
Estudios bien definidos, estrechos.	Estudios tanto estrechos como totales (perspectiva holística).
Está dirigida por teorías e hipótesis expresadas explícitamente.	La atención de los investigadores está menos localizada y se permite fluctuar más ampliamente.
La investigación se concentra en la generalización y en la abstracción.	Los investigadores se concentran en generalizaciones específicas y concretas (teoría local) pero también en ensayos y pruebas.
Los investigadores buscan obtener una clara distinción entre hechos y valores objetivos.	La distinción entre hechos y valores es menos clara; se busca más el reconocimiento de la subjetividad.
Los investigadores se esfuerzan por usar un	El entendimiento previo que, a menudo, no

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

Paradigma Positivista	Paradigma Hermenéutico
acercamiento consistentemente racional, verbal y lógico a su objeto de estudio.	puede ser articulado en palabras o no es enteramente consciente – el conocimiento tácito juega un importante papel.
Son centrales las técnicas estadísticas y matemáticas para el procesamiento cuantitativo de datos.	Los datos no son cuantitativos se trabaja con datos de orden subjetivo.
Los investigadores están desconectados del objeto de estudio, mantienen una distancia; desempeñan el papel de observador externo.	Los investigadores son actores que experimentan en su interior lo que están estudiando, se imbrican el sujeto y el objeto de estudio.
Distinción entre ciencia y experiencia personal.	Los investigadores aceptan la influencia tanto de la ciencia como de la experiencia personal; utilizan su personalidad como un instrumento.
Los investigadores tratan de ser emocionalmente neutrales y establecen una clara distinción entre razón y sentimiento.	Los investigadores permiten que tanto los sentimientos como la razón gobiernen sus acciones.
Los investigadores descubren un objeto de estudio externo a sí mismos.	Los investigadores generan parcialmente lo que estudian, por ejemplo el significado de un proceso o documento.

Fuente: Gummesson citado por José Ignacio Ruíz Olabuénaga (2003: 14).

Denzin y Lincoln (1998) dividen la historia de la investigación cualitativa en cinco periodos:

El periodo tradicional. Es la época del investigador solitario que se trasladaba a un lugar lejano, sufriendo las penurias y dificultades del trabajo de campo, y recogía sus datos para después regresar a escribir un reporte *objetivo* de sus hallazgos, se propicia el desarrollo de una metodología interpretativa basada en la historia de vida de los sujetos.

Fase modernista. Se realizan rigurosas investigaciones cualitativas, se desarrollan y encuentran nuevas teorías y paradigmas interpretativos como: la etnometodología, la fenomenología, la teoría crítica y el feminismo, en este periodo surge la teoría fundamentada de Glasser y Strauss; el interaccionismo simbólico de Herbert Blumer; se desarrolla la investigación cualitativa en educación.

Fase de los géneros borrosos y vagos. Periodo en el que, aun cuando los investigadores cuentan con una multitud de paradigmas interpretativos y metodologías para la obtención de información, empiezan a desdibujarse los límites entre las ciencias sociales y las humanidades. Es una etapa de diversificación.

Periodo de la crisis de representación. Se le ubica a mediados de la década de los ochenta. Se caracteriza por reportes de investigación más reflexivos que hablan de una doble crisis: la de representación, que se refiere al cuestionamiento respecto a que el investigador realmente capture la experiencia vivida y cree la experiencia en el texto; y la de legitimación, que se refiere al cuestionamiento de los criterios tradicionales para la evaluación e interpretación de la investigación cualitativa.

El quinto momento. Situación actual, en el que persiste la preocupación por la representación del otro, surgen nuevas epistemologías provenientes de grupos antes silenciados, y se visualiza un futuro de más investigación vinculada con la acción, así como una mayor crítica social. Se le da preeminencia a las teorías locales, ajustadas a problemas y situaciones específicas.

En concordancia con Bergh (1989) la metodología cualitativa es un medio de indagación valioso, diseñado para el estudio de los procesos humanos, especialmente para aquellos procesos que implican la interpretación de la acción social. De las reflexiones del autor se advierte que: lo que se dice y se hace se deriva de un proceso de interpretación humano respecto a su mundo social; que el aprendizaje es determinante en la conducta humana; que la comunicación se expresa por medio de símbolos aprendidos previamente; que el sistema simbólico más común es el lenguaje, el cual incluye sonidos, gestos y movimientos físicos arbitrarios que de mutuo acuerdo se les atribuye un significado a lo largo del tiempo; el significado emerge no de las cosas o de la psicología del individuo, sino de la forma como los individuos interactúan entre sí frente a las cosas, el

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

significado es pues un producto social. Con ello especifica que el análisis cualitativo se orienta a captar el origen, el proceso y la naturaleza de estos significados que brotan de la interacción simbólica de los individuos.

Por su parte Taylor y Bogdan, (1987: 20-23) consideran diez características fundamentales de la investigación cualitativa:

1. Es inductiva, los investigadores desarrollan conceptos y entendimientos partiendo de los datos y no recogiendo datos, siguen un diseño flexible de investigación.
2. El investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva holística. Las personas y los escenarios no son reducidos a variables sino considerados como un todo.
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio. Aunque los investigadores cualitativos no pueden eliminar sus efectos sobre las personas que estudian, intentan controlarlos o reducirlos al mínimo, o por lo menos entenderlos cuando interpretan sus datos.
4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Para la perspectiva fenomenológica y, por lo tanto, para la investigación cualitativa resulta esencial experimentar la realidad tal como otros la experimentan.
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. Tal como dice Severin T. Bruyn (1966), el investigador cualitativo ve las cosas como si estuvieran ocurriendo por primera vez. Nada se da por sobrentendido. Todo es un tema de investigación.
6. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas. El investigador busca una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas, a todas se las ve como a iguales.

7. Los métodos cualitativos son humanistas. Con ello se pretende estudiar a las personas cualitativamente, conocerlas en lo individual y experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas.
8. Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación. El investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales ni escalas clasificatorias.
9. Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio. En ese sentido ningún aspecto de la vida social es demasiado frívolo o trivial como para no ser estudiado.
10. La investigación cualitativa es un arte. Lo que refiere que los investigadores cualitativos son flexibles en cuanto al modo en que conducen sus investigaciones, son artífices alentados a crear su propio método, si bien siguen directrices orientadoras pero no reglas.

Esta metodología tiene la particularidad de examinar las cuestiones desde la perspectiva de los participantes y no desde la del observador, su uso es frecuente en el estudio de las construcciones sociales que realizan los miembros de la organización, su enfoque apoyará en el caso de esta tesis, la comprensión del proceso de negociación de sentidos, como una construcción social que al parecer resulta en la estabilización del proceso de trabajo; en lograr acuerdos o consensos entre los actores organizacionales para dar direccionalidad y viabilidad al proceso productivo.

Además la metodología cualitativa tiene un potencial epistemológico singular al enfocar las secuencias de actividad mientras éstas se llevan a cabo, caracterizada por su enfoque empírico y de atención al detalle, donde el propósito descriptivo es magnificar el detalle siguiendo a los actores organizacionales mientras se encuentran ocupados en su labor.

Vale señalar que al efectuarse por parte del investigador, un ejercicio de observación e interpretación del sentido, lo que es accesible para éste, son las manifestaciones externas de ese sentido expresadas en acciones, en prácticas, en narraciones, etc., por tanto, **lo que se interpreta son las objetivaciones del sentido, las prácticas laborales**

Como se evidencia, la naturaleza de la metodología de investigación cualitativa, tiene como sustrato de indagación la acción humana, en un tiempo y espacio específico, de suyo aporta elementos para llegar a entender la singularidad e inclusive el detalle de la situación en estudio. Por lo mismo, esta metodología es pertinente para la tesis, pues como se ha señalado el objetivo de investigación **es comprender el proceso de negociación de sentidos en controversia** que se entreteje entre el empleador y el trabajador (la acción social organizada) en una organización con fines de lucro, inmersa en un contexto de flexibilidad laboral **y**, en esa intención **no pretende explicar causa alguna**.

En efecto, esta metodología no busca explicaciones causales del fenómeno en estudio, que den pie a la postulación de leyes de orden general, más bien busca comprender el significado de la acción humana: su ser y estar en una situación laboral específica, que puede cambiar diametralmente en otro tiempo y espacio para el mismo actor.

Otro aspecto relevante para utilizar esta metodología es que se asume, de acuerdo con Gadamer (1993), el prejuicio del intérprete, como una condición y posibilidad de comprensión del texto [...del hecho...], ya que el investigador está inmerso y no puede desentenderse, en el momento de comprender un texto o un plexo de sentido, de las condiciones históricas, sociales y culturales en las que vive. La razón hermenéutica es siempre por ello una razón situada, históricamente

Finalmente, debe subrayarse que la metodología cuantitativa es tan válida como la cualitativa, su diferencia estriba en la utilidad y capacidad heurística diferente que

tienen al definirse el objetivo de estudio. Es más señala Ruiz Olabuénaga (2003: 17) “la metodología cualitativa no es incompatible con la cuantitativa, lo que obliga a una reconciliación entre ambas y recomienda su combinación en aquellos casos y para aquellos aspectos metodológicos que la reclamen”.

2.3 El método de los estudio de caso

El estudio de caso como metodología imbricada es decir que utiliza tanto la metodología cuantitativa como la cualitativa merece una mención especial. En todo este apartado se recupera la importante reflexión que hace **Hans Gundermann Kröll (2001: 251-288)** al respecto.

El nacimiento de los estudios de caso es contemporáneo de las ciencias sociales en el siglo XIX y a inicios del siglo XX. Marx, Weber, Durkheim y Morgan los utilizaron, hoy su uso es generalizado en prácticamente todas las disciplinas.

Sin embargo, a fines de 1920 las investigaciones que adoptaban el método de los estudios de caso se consideraban como carentes de objetividad, rigor y precisión, ya que su capacidad heurística se evaluaba respecto a la lógica de la inferencia estadística (Mitchell, 1983). ¿Pero qué son los estudios de caso?

2.3.1 ¿Qué son los estudios de caso?

Siguiendo a Gundermann (2001:253-254)

“un caso es algo específico, tiene un funcionamiento específico; es un sistema integrado. Sigue patrones de conducta, los cuales tienen consistencia y secuencialidad, aunque el sistema tiene límites (Goode y Hatt, 1969; Stake, 1994). Su uso no es privativo de una orientación de investigación. Se emplea tanto en la investigación cualitativa como cuantitativa. Se dirá “un estudio de

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

caso” [...o...] “una muestra con n casos”. Con la primera expresión nos estamos refiriendo a una entidad que es objeto de indagación y que por ese motivo se transforma en “caso”, en tanto que en la segunda nos estamos refiriendo al número de entidades de una unidad de análisis desde las que se obtienen datos en función de su análisis estadístico, se trata del estudio intensivo de un caso[...]. En el extremo, toda investigación social puede ser considerada un estudio de caso puesto que dirige su atención a un fenómeno provisto de especificidad y límites espacio temporales”.

Para Gundermann (2001:254-255), es Ragin (1992) quien reconoce dos dicotomías a partir de las cuales se estructuran cuatro versiones de la noción de caso. La primera plantea el dilema de si los casos implican unidades empíricas o si se trata de construcciones teóricas. La segunda remite a si los casos son denominaciones particulares elaboradas en el curso de un proceso de investigación, o si se trata de unidades relativamente externas a tal proceso. El cruce de ambas dicotomías produce los cuatro tipos:

- a) Casos entendidos como entidades empíricas específicas
- b) Entidades empíricas anteriores a una investigación particular
- c) Construcciones teóricas específicas resultantes del intercambio entre teoría y evidencia
- d) Construcciones teóricas establecidas y generales, producto de la actividad de una comunidad científica

Pero entonces plantea Gundermann (2001; 255) ¿qué son los estudios de caso?

Y el mismo responde que “hay dos concepciones generales de los estudios de caso que están asociadas a dos maneras de concebir las ciencias sociales. [...en la primera...] el estudio de caso no es una elección metodológica de una estrategia de investigación, sino que es la elección de un objeto para ser estudiado [...] Lo que haría específico un estudio de caso [...] es mantener la unidad del todo, el esfuerzo por no perder el carácter unitario de la entidad que

está siendo estudiada [...]. La segunda línea de definición pone énfasis en la investigación social a través de casos como un medio y no como un objeto del estudio. El estudio de una entidad particular se emprende para alcanzar una comprensión más desarrollada de algún problema más general o para desarrollar una teoría”.

Gundermann (2001; 259) considera también que los estudios de caso se han empleado en la investigación descriptiva y en aquella que aspira a plantear explicaciones, cada estrategia de investigación, puede emplearse con fines exploratorios, descriptivos o explicativos y resume que para:

“Yin (1994) los estudios de caso son una estrategia de investigación destinada a responder cierto tipo de interrogantes (los cómo y los por qué) [...Para...] Mitchell (1983) lo central de un estudio de caso radica en el material descriptivo básico que un observador ha reunido mediante los recursos que ha tenido a su disposición respecto a un fenómeno particular o un conjunto de eventos [...] Becker (1975) [...subraya que...] el conocimiento que se alcanza mediante un estudio de casos tiene un doble propósito el conocimiento global u holístico del caso que se estudia [...y el diseño de...] formas de intervención social desde el cual se aspira a ‘desarrollar teorías generales sobre la estructura y procesos sociales’ mediante procedimientos comparativos” (Gundermann 2001: 259-260).

“Eckstein (1975), por su parte, emplea un conjunto de cinco categorías de estudios de caso [...]. Primero los estudios configurativos-ideográficos en que el material es básicamente descriptivo [...] Luego están los estudios configurativo-ordenados en que se busca interpretar patrones o configuraciones de elementos en términos de postulados teóricos generales. [...] En tercer lugar, los estudios de caso heurísticos que se acogen deliberadamente para el desarrollo de teoría [...] En cuarto termino, las pruebas de plausibilidad en las que se busca someter a examen teorías que se han formulado previamente por vía de estudios de caso u otros medios.[...] Por último, los estudios de caso

cruciales, que son situaciones en las que es posible rechazar una proposición teórica, incrementarla o reforzarla.” (Gundermann, 2001:261-262).

2.3.2 Lo cualitativo y lo cuantitativo en los estudios de caso

Habrán entonces estudios de caso cualitativos, pero también cuantitativos. Lo que hace al estudio de caso no es, como bien señala Stake (1998) el empleo de información cualitativa, sino más bien el estudio de lo particular y de la complejidad de un caso singular. Las técnicas de recolección de información que ahí se privilegian proveen principalmente información cualitativa, los datos cuantitativos tienden a ocupar una posición subordinada y un rol complementario.

Luego es frecuente que se asimilen los estudios de caso a las investigaciones cualitativas, un estudio de caso sería prácticamente sinónimo de investigación cualitativa, pero se reitera, como señala Stake (1998), hay estudios de caso que pueden basarse principalmente en información cuantitativa y los hay que pueden diseñarse con base a una combinación de métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas. **Esta última posición es la que se adopta en esta tesis para el caso de estudio.**

2.3.3 Confiabilidad y validez

Respecto a la confiabilidad y validez en los estudios de caso, hay todavía una discusión no resuelta acerca de si los criterios de confiabilidad y validez aplicados a los estudios cuantitativos son también aplicables a las investigaciones cualitativas pues si lo son, no es claro en qué medida o con qué transformaciones y ajustes.

Sin embargo, hay varios aspectos a considerar respecto a la validez y confiabilidad de los estudios de caso en la lógica de generar investigaciones de calidad y con rigor analítico. Por ejemplo, en cuanto a la validez interna se plantea

la credibilidad o valor de verdad de la investigación; respecto a la validez externa el criterio será la transferibilidad, en el sentido de las posibilidades de aplicación de los resultados; la fiabilidad de la información será entendida como consistencia de los datos. (Gundermann, 2001)

En otras palabras señala Gundermann (2001;265) “la credibilidad se busca resolver mediante la observación persistente,[...] la triangulación, contrastando variedad de fuentes de datos perspectivas y métodos.[...] La transferibilidad, se aborda a través del muestreo teórico o intencional (intentando con ello maximizar el objeto y la amplitud de la información recogida y desde allí iluminar los factores más necesarios en el momento de comparar dos contextos para estudiar su semejanza).[...] La descripción densa (desarrollando descripciones completas y profundas que suministren base sustantiva para juicios de semejanzas[...])La posibilidad de confirmación se alcanza mediante auditoria (donde a través del empleo de un agente externo se busca controlar la relación que existe entre la información en estado bruto y las deducciones e interpretaciones que el investigador ha desarrollado a partir de ella)”.

En cuanto a la confiabilidad, ésta se refiere a la demostración de que las operaciones de recolección de información y análisis pueden ser repetidas arribando a los mismos resultados.

2.3.4 Selección y representatividad

Un aspecto no suficientemente consensado, hasta ahora, es la selección de los casos y su representatividad, sobre todo el debate persiste entre la visión instrumentalista y la perspectiva interpretativa, encontrando varias apreciaciones.

Para Stake el potencial de aprendizaje al seleccionar los casos es de suyo un criterio de representatividad de mayor interés que el criterio tradicional. En esa lógica se ubica Mitchel para quien la elección de un caso tendría más sentido en

términos de su potencial explicativo, donde el caso atípico o la excepcionalidad, puede ser mucho más productivo en la formación de conocimientos que un caso típico (citado en Gundermann 2001:268)

Precisamente con base en estas reflexiones se ha determinado como caso de estudio a *EM* ya que esta organización presenta varias singularidades, como el hecho de que no obstante estar inmersa en un contexto de flexibilidad laboral, el empleador no hace uso de la desvalorización de la remuneración al trabajador para acumular ganancias, es decir, a pesar de que sufre presiones por parte de las corporaciones competidoras para reducir sus costos laborales, dada una competencia de bajos precios de productos similares en los anaqueles de su distribuidora, el empleador utiliza otras estrategias para competir (generación de nuevos productos, calidad).

2.4 Instrumentos de estudio de la metodología cualitativa

Sí como se señalaba, la metodología cualitativa se vincula con el ámbito de la subjetividad entendida como el proceso de producción de significados a nivel individual o social, ésta adoptará como instrumentos ad hoc de análisis: la observación participante, la entrevista en profundidad,³⁸ las historias de vida, entre otros instrumentos de este corte.

La observación participante ocurre en situaciones y escenarios reales en los que el observador es un actor indiferenciado de la escena. Actor que ocasionalmente puede iniciar una conversación profunda con alguno de sus compañeros de escena; pero es su propia experiencia personal la que le introduce en la captación del significado (Ruiz Olabuénaga, 2003:166).

³⁸ Véase Denzin, Norman (2001). "The reflexive interview and a performative social science". *Qualitative Research*, 1(1), 23-46 y Denzin N. y Lincoln Y. (2012). Manual SAGE de Investigación cualitativa Vol. II. *Paradigmas y perspectivas en disputa*. Barcelona, España: Editorial GEDISA

Por su parte, una entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito, donde se busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado y desmenuzar los significados de su experiencia, es decir, descubrir e interpretar los temas centrales del entrevistado. Existen diferentes tipos de entrevistas: por ejemplo, las entrevistas en profundidad o las estructuradas, las primeras son de uso común en la investigación cualitativa por posibilitar una flexibilidad para cambiar la secuencia o la forma de las preguntas por parte del entrevistador

La entrevista en profundidad [...] “no es otra cosa que una técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales. La entrevista en profundidad implica siempre un proceso de comunicación, en el transcurso del cual, ambos actores, entrevistador y entrevistado, pueden influirse mutuamente tanto consciente como inconscientemente” (Ruiz Olabuénaga, 2003:165).

Taylor y Bogdan (1987:101) definen la entrevista en profundidad como “encuentros reiterados, cara a cara, entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras [...] siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el investigador es el instrumento de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevista”.

Por lo que se refiere a la historia de vida ésta posibilita que el narrador plantee en su relato los aspectos fundamentales de su vida, que detalle sus razones, su sentir respecto a los acontecimientos que narre y quiera compartir. De hecho a la historia de vida (biografía) se le considera un instrumento indispensable para

llegar a la subjetividad del narrador, para prestarle oídos a su pensar y validez a lo ocurrido considerándolo el actor principal del relato.

Dada la caracterización de estos instrumentos y las necesidades para atender el objetivo central de la tesis: Comprender el proceso de negociación de sentidos diversos que se entabla entre el empleador y los trabajadores para establecer el orden organizacional en *EM*, organización inmersa en un contexto de flexibilidad laboral, se consideró que era importante recurrir a las entrevistas en profundidad y a las historias de vida para poder comprender la acción social organizada.

2.5 Determinación de los Instrumentos de información en *EM*

En este apartado se recuperan las preguntas específicas formuladas para cada una de las categorías de análisis del modelo conceptual (véase el marco teórico en el rubro 1.6 donde se plantea este modelo) y a partir de ellas se determinan los instrumentos idóneos para recabar la información en *EM*. De igual manera se presenta una breve descripción de los informantes, así como de las fases, fechas y situaciones singulares del proceso de recopilación de datos.

2.5.1 Categorías, preguntas específicas e instrumentos de información

El cuadro 6 da cuenta de los instrumentos de información que se consideraron pertinentes en función de las preguntas específicas formuladas para cada una de las categorías de análisis. Que para el caso de estudio de *EM* fueron: dos cuestionarios electrónicos de diferente grado de profundidad, entrevistas en profundidad, historia de vida laboral y documentos de *EM*, el cuadro facilita apreciar el enlace entre la categoría, la pregunta y el tipo de instrumento que se utilizó para obtener la información.

CUADRO 6. Dimensiones, Categorías, Preguntas e Instrumentos de Información

CATEGORÍAS	PREGUNTAS ESPECIFICAS	INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN			
		Cuestio- nario (1 y 2)	Docu- mento	Entre- vista	Historia de vida
DIMENSIÓN 1. La dinámica organizacional, los actores, y el contexto					
1.1 Los actores	¿Cuáles son las posiciones y rasgos distintivos del empleador y de los trabajadores?	X	X	X	X
1.2 El contexto	¿Cuáles son las características del contexto de la organización?	X	X	X	X
DIMENSIÓN 2. La relación de los actores en el proceso de trabajo y el orden organizacional.					
2.1 Los términos de contratación	¿Cuáles son los términos de contratación de los trabajadores en la organización?	X		X	
2.2 Las prácticas de los actores en el proceso de trabajo	¿Cuál es la dinámica de operación en el piso de trabajo, como se ejerce el mandato productivo y cuáles son las reacciones manifiestas en las prácticas laborales de los trabajadores?	X		X	X
DIMENSIÓN 3. El sentido del trabajo de los actores organizacionales					
3.1 Las necesidades que motivan la acción laboral	¿Cuáles son las necesidades que motivan su acción laboral?			X	X
3.2 Los fines de la acción laboral	¿Cuál es el fin de la acción laboral?			X	X
3.3 La justificación de la acción laboral	¿Cómo explican o justifican los actores su acción laboral?			X	X
DIMENSIÓN 4. La negociación de los sentidos del trabajo entre los actores organizacionales					
4.1 La problemática y el acuerdo de los sentidos negociados	¿Cuáles son las problemáticas que motivan la negociación y cuáles los puntos de convergencia de la negociación?			X	X
4.2 El desacuerdo y sus razones	¿Cuáles son los desacuerdos y los límites de la negociación?			X	X

Fuente: Elaboración propia, preguntas de investigación específicas por categoría, con base en el modelo conceptual de las dimensiones y las categorías de análisis³⁹

³⁹ Para una mayor desagregación de las preguntas que fueron planteadas a los informantes en cada una de las categorías de análisis, véase el anexo I p. 236 al final de la tesis.

2.5.2 Los informantes en la investigación

Para recabar la información necesaria de cada categoría de análisis, después de tener la autorización respectiva de EM, fue posible contar con tres tipos de informantes: el contacto inicial (dueño de EM), las gerentes de producción y de investigación y los obreros, lo que se aprecia en el cuadro 7.

CUADRO 7. Los Informantes en el Proceso de Obtención de Información ⁴⁰

Los informantes en el proceso de obtención de información por dimensión/categoría e instrumento					
Dimensión / Categoría	Instrumento	Informantes ¹			
		Contacto inicial	Gerentes		Obreros
			Producción	Investigación	
1. La dinámica organizacional, los actores, y el contexto 1.1 Los actores 1.2 El contexto	Cuestionario 1	X			
	Cuestionario 2		X		
	Documento	X			
	Entrevista		X	X	X
	Historia de vida laboral		X		
2. La relación de los actores en el proceso de trabajo y el orden organizacional. 2.1 Los términos de contratación 2.2 Las prácticas de los actores en el proceso de trabajo	Cuestionario 1	X			
	Cuestionario 2		X		
	Entrevista		X	X	X
	Historia de vida laboral		X		
3. El sentido del trabajo de los actores organizacionales 3.1 Las necesidades que motivan la acción laboral 3.2 Los fines de la acción laboral 3.3 La justificación de la acción laboral	Entrevista		X	X	X
	Historia de vida laboral		X		
4. La negociación de los sentidos del trabajo entre los actores organizacionales 4.1 La problemática y el acuerdo de los sentidos negociados 4.2 El desacuerdo y sus razones	Entrevista		X	X	X
	Historia de vida laboral		X		

Nota 1: Se entrevistó a ocho trabajadores de la organización en estudio. Por el rango de sus edades tres tienen entre 20 y 30 años, cuatro entre 31 y 40 años y uno con más de cuarenta años. Cinco son mujeres y tres hombres. Por su antigüedad en la organización dos tienen laborando menos de 5 años, dos entre 6 y 10 años, y cuatro han laborado durante toda la vida de la organización. Por su nivel de estudios cuatro tienen educación básica, dos estudios de nivel medio superior y dos con licenciatura. Por su posición en la organización cuatro son obreros, dos supervisores y dos gerentes.

Fuente: Elaboración propia

⁴⁰ Contacto Inicial (CI), Gerente de Producción (GP), Gerente de Innovación y Desarrollo, (GI), Trabajador (T)

Cabe aquí señalar algunas de las contingencias enfrentadas en el levantamiento de los datos.

Con el empleador se estableció contacto al inicio de la investigación para obtener su opinión sobre la dinámica en *EM* (vía cuestionario electrónico) y buscar la autorización para realizar las entrevistas. En ese acercamiento se llegó al acuerdo de que él no participaría en las siguientes etapas de recolección de información. Por lo que la información referente a su comportamiento se obtuvo fundamentalmente a partir de los comentarios que expresaron las gerentes, quienes interactúan cotidianamente con el empleador, más la observación directa de su acción, que pude tener en las visitas realizadas a *EM*.

Con los obreros se estableció un diálogo sencillo y se aplicaron las entrevistas en condiciones especiales, ello en razón de sus disponibilidades de tiempo dentro de la actividad laboral cotidiana y como se señaló anteriormente para generar un ambiente de confianza. Ello significó que las entrevistas se aplicaran en el comedor donde el nivel de ruido permitió el diálogo, dichas entrevistas tomaron alrededor de quince minutos y, para facilitar la comunicación y la confianza con los entrevistados, no se gravó ni se tomaron notas en el momento de la entrevista.

En lo general se tuvo una atención favorable y amistosa por parte de los informantes de *EM* a las preguntas planteadas. Pero no así en los días de intensidad laboral ante la urgencia de entrega de pedidos, (sobre todo de pedidos para exportación o extraordinarios, hacia el fin del año 2013). De la misma manera, ante cambios en el personal de seguridad el acceso fue denegado. También a principio del año 2014, en el caso de las charlas con la gerente de producción, la plática fue suspendida a raíz de sus tareas extramuros y últimamente, se canceló una visita por contingencias pluviales.

Cabe aquí hacer referencia al proceso de recopilación (fases) y procesamiento de la información así como a las particularidades del estudio.

2.6 Recopilación y procesamiento de la información

En primer término, para conocer el sustrato formal de operación de la organización *EM* y su situación respecto a su entorno externo, se solicitó el manual de operación, el organigrama y el llenado de un cuestionario electrónico en dos ocasiones y a dos niveles de informantes (contacto inicial y gerente de producción), sobre la trayectoria que ha tenido la organización desde su fundación hasta su situación actual.

En segundo lugar se consideró pertinente realizar entrevistas en profundidad a algunos de los trabajadores de la empresa; obreros y gerentes para que a través de su voz, se pudieran captar datos de la praxis laboral cotidiana, es decir, evidenciar el tipo de regulación del proceso de trabajo: los mandatos laborales y las reacciones de los trabajadores ante ellos.

Finalmente, se consideró solicitar conversaciones más detalladas (historia de vida laboral) con los encargados del área de producción cuya experiencia laboral datara del surgimiento de la empresa en estudio (esto fue posible hacerlo con la gerente de producción). Ello reconociendo la riqueza de este tipo de narraciones sobre los avatares en la trayectoria de la vida organizacional y la participación de los actores en su resolución.

2.6.1 Aproximaciones al objeto de estudio (fases y fechas)

La investigación se desarrolló en cuatro fases de acercamiento a *EM*, cada una de ellas posibilitó un alcance de mayor profundidad a la fase anterior.

Primer acercamiento al objeto de estudio (Periodo Mayo-Julio 2013)

Las primeras preguntas que se formularon a los informantes de la empresa: al contacto inicial y trabajadores del área de producción de la empresa, vía un cuestionario electrónico, se enmarcó en una situación de nulo conocimiento de la

organización, pero con suficiente información de lo que es el proceso laboral y del tipo de relación laboral que por lo regular se presenta en las empresas mexicanas del ramo manufacturero. Su objetivo fue conocer la dinámica organizacional de *EM*, sus condiciones contextuales, sus actores, sus procesos, problemáticas y perspectivas, relativas a **la primera dimensión del análisis: La dinámica organizacional, los actores, y el contexto**

CUESTIONARIO 1

- 1 ¿Cuál es el objetivo de la organización en la que trabajas?
- 2 ¿Cuáles son las actividades o giro de la empresa?
- 3 ¿Los patronos o dueños son nacionales o extranjeros?
- 4 ¿Cómo son los gerentes y los supervisores a nivel personal?
- 5 ¿Cuáles han sido los cambios relevantes en éstos últimos años (cambio de socios, de infraestructura, de maquinaria, del personal, de los procesos)?
- 6 ¿Cómo es el sistema de contratación, pagos, prestaciones, etc?
- 7 ¿Las prácticas en el lugar de trabajo: son intensivas, vigiladas o con autonomía?
- 8 ¿Cómo se dan las instrucciones de trabajo? Y ¿Qué sistema de control se implementa?

De esta primera aproximación se obtuvieron también el manual de operaciones y el organigrama respectivo. Con esta información se configuró una descripción formal de la empresa y se planteó un primer diagnóstico de la dinámica organizacional.

Segundo Momento (Periodo Agosto-Octubre 2013)

Con la información recabada sobre la situación de la empresa en general y las particularidades de la relación social capital/trabajo, se diseñó otro cuestionario electrónico que fue contestado a nivel de gerencia (por la gerente de producción) para puntualizar la información obtenida, tanto en relación a su entorno externo como en cuanto a su dinámica interna.

El cuestionario fue sustancialmente el mismo pero se buscó afinar la información obtenida del primer interrogatorio. Con esto se detalló **la información sobre la primera dimensión** de análisis: **La dinámica organizacional, los actores y el contexto y se empezaron a especificar las prácticas laborales de la segunda dimensión de análisis.**

CUESTIONARIO 2

1. ¿Cuándo inicio operaciones la organización, cuáles son sus características generales y cuáles sus actividades principales?
2. ¿Cuáles son los órganos de gobierno, sus áreas y el perfil del personal por área?
3. ¿Cuáles considera que sean los hechos relevantes de la organización en los últimos años: cambio de socios, cambio de gerentes, cambio de ubicación, cambio en equipos o instalaciones, cambio en procesos o productos, cambios en las relaciones laborales?
4. ¿Cómo son las relaciones laborales: forma de ingreso, tipos de contratación, niveles de sueldos, prestaciones, promociones, despido de personal, sindicalización?
5. ¿Cuál es la dinámica típica en el piso de trabajo: instrucciones de trabajo, aprovisionamiento de materiales, orden y limpieza, movilidad del trabajador, supervisión?
6. ¿Cómo se conducen los obreros ante las contingencias?
7. ¿Existe participación del personal en las decisiones sobre el diseño del producto, selección de proveedores, materiales de producción, programas de mejora y qué tipo de participación reportan?

Tercer momento (Periodo Noviembre-Diciembre 2013)

Con la información procesada se solicitó entrevistar a las gerentes de producción y, de investigación y desarrollo, con la finalidad de validar la información recabada respecto a la lógica de interacción entre el dueño de la empresa (sus mandatos,

objetivados en sus discursos y acciones) y los trabajadores, en particular reconocer el tipo de interacción que se entabla entre ellos en el propio proceso productivo, para comprender las prácticas de trabajo y la negociación de intereses en el curso del proceso laboral. También se entrevistaron a algunos obreros a la hora del receso para comer, en este caso para generar un ambiente de confianza con el entrevistado, no fueron grabados ni se tomaron notas en el momento de sus comentarios. **Aquí fundamentalmente se trabajó con la segunda y la tercera dimensión de análisis: La relación de los actores en el proceso de trabajo y el orden organizacional. Y el sentido del trabajo de los actores organizacionales.**

GUÍA DE ENTREVISTA

1. LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL, LOS ACTORES Y EL CONTEXTO

1.1 Los actores

¿Cuál es la posición que ocupan en la organización (el empleador y los trabajadores: gerentes y obreros)?

¿Cuál es su antigüedad en la empresa, su nivel educativo y experiencia de trabajo?

1.2 El Contexto

¿Cuáles son las características de la rama industrial, líneas de producción, competidores, demanda, comercialización, comercio exterior, y normatividad en la industria?

2. LA RELACIÓN DE LOS ACTORES EN EL PROCESO DE TRABAJO Y EL ORDEN ORGANIZACIONAL

2.1 Los términos de contratación de los trabajadores

¿Cuáles son los términos de contratación de los trabajadores en la organización: tipo de contrato, funciones (tareas) y pago?

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

En particular

¿Cuál son los criterios de ingreso del personal a la organización, los tipos de contratación, la capacitación, los niveles de sueldos y salarios, las prestaciones de ley, nivel de sindicalización de los obreros, las prácticas para promover al personal, situaciones que justifiquen el despido, los criterios para dar permisos para faltar o llegar tarde y los criterios de productividad del trabajo?

2.2 Las prácticas de los actores en el proceso de trabajo.

¿Cómo se ejerce el mandato productivo (instrucciones y control laboral) y cuáles son las reacciones manifiestas en las prácticas laborales de los trabajadores?

¿Cuáles son las prácticas cotidianas que se desarrollan en el proceso de trabajo, en cuanto a: capacitación, productividad, control de las tareas, diversificación de la producción, calidad, mejora en los procesos y los productos, interrupciones o paros en el proceso de trabajo?

3. EL SENTIDO DEL TRABAJO DE LOS ACTORES ORGANIZACIONALES

3.1 Las necesidades (situación socio cultural) como motivación del sentido

¿Cuáles son las condiciones socio económicas y culturales de los actores que sustentan (motivan) el sentido de trabajo?

3.2 Los fines de la acción laboral

¿Cuál es el fin de la acción laboral de los actores organizacionales?

3.3 La justificación de la acción laboral

¿Cómo justifican los actores (se explican y explican a los otros) su acción laboral?

¿Cuál sería el logro principal en la organización?

4. La negociación de los sentidos del trabajo entre los actores organizacionales

4.1 La problemática y el acuerdo de los sentidos negociados

¿Cuáles son las problemáticas y cambios de la organización, que motivan a los actores a negociar su sentido (intereses, expectativas)?

¿Cuáles son los puntos de convergencia que permiten la negociación?

4.2 El desacuerdo y sus razones

¿Cuáles son los límites de la negociación; hasta donde es posible negociar?

¿Qué tipos de desacuerdos son reiterativos?

Cuarto momento (Periodo Enero-Febrero 2014)

Para complementar la información y dada la confianza establecida con la gerente de producción, se le solicitó charlar y ella accedió a conversar sobre su trayectoria de vida laboral en *EM*. Esta historia de vida que fue grabada, enriqueció el análisis hasta ese momento logrado y condujo a profundizar la interpretación sobre la negociación del sentido laboral en la organización en estudio, en esta fase **el interés se centró fundamentalmente en la cuarta dimensión: La negociación de los sentidos del trabajo entre los actores organizacionales**

A continuación para contextualizar la situación social, económica y política de *EM* se describe el contexto socioeconómico en el que está inmersa la industria manufacturera de México, el cual presenta hacia fines del siglo XX cambios sustanciales en las relaciones laborales que han afectado de manera definitiva la dinámica de operación de las organizaciones de esta industria y del país en general. Específicamente se presentan datos sobre el proceso de flexibilidad laboral e impacto en los trabajadores del ramo manufacturero así como la situación económica que el sector enfrenta en los últimos años.

CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN MÉXICO

En este capítulo se abordan tres aspectos que se consideran relevantes en la caracterización del contexto en el cual se desenvuelven las actividades de la organización en estudio y se concretan las relaciones de los trabajadores con el empleador. Los aspectos considerados son el modelo socioeconómico de fines del siglo XX, los cambios recientes en las relaciones laborales que se denominan como flexibilidad laboral, y el examen de algunos indicadores que permiten apreciar la situación económica de la rama manufacturera en la que se ubica la actividad productiva de *EM*, caso en estudio.

3.1 El modelo socioeconómico a fines del siglo XX

El perfil del Estado capitalista que emerge después de la segunda guerra mundial, se le denomina como de bienestar, por su importante proceso de intervención económica para regular las distorsiones del mercado y fomentar la actividad productiva vía el gasto público (inversiones, subsidios, seguridad social, etc.), también porque en ese tiempo se atendía los requerimientos de reconstrucción de los países devastados en la guerra y se daba aliento al desarrollo del sistema capitalista versus la expansión de los países socialistas de la época. En tal lógica la acción estatal en los países capitalistas propugnara por acuerdos o pactos productivos entre el capital y los trabajadores, utilizando diversos instrumentos de política económica con discurso “social”. Cabe aquí mencionar sin embargo la preeminencia del Estado capitalista norteamericano en la regulación del orden internacional (Harvey, 1998; Hirsch 2001).

Así aparecerán como elementos operativos del orden internacional el dólar, como divisa mundial, y las instituciones encargadas de financiar la reconstrucción para garantizar la permanencia de los tipos de cambio fijos, como instrumento del comercio internacional y como regulador del movimiento de capitales.

Pero al finalizar la década de los 60 se presentó una nueva crisis manifiesta en la economía norteamericana por desequilibrios económicos en diversos indicadores como recesión, inflación y menor velocidad de crecimiento en productividad respecto a otros países capitalistas desarrollados. Una de las respuestas más relevantes del Estado norteamericano para enfrentar estos desequilibrios, fue romper en 1971 con el acuerdo de Bretton Woods, con lo que el dólar abandonó la garantía de convertibilidad en oro. Esto dio origen a la especulación con los tipos de cambio de las economías más desarrolladas, lo que forzó a la reevaluación de esos tipos de cambio y con ello a mejorar la competitividad de la economía norteamericana. Sin embargo, una de las consecuencias del movimiento especulativo de capitales y la desestabilización de los precios en el mercado mundial, llevó en 1973 a los países productores de petróleo organizados en la OPEP a tomar el control de la industria y al establecimiento de precios acordes con el valor del producto. Con lo que emergió un nuevo periodo recesivo con elevada inflación (Harvey, 1998).

En ese contexto, la respuesta de las autoridades financieras norteamericanas fue elevar a niveles extraordinarios las tasas de interés durante un largo periodo, que va del último tercio de la década de los 70 hasta casi la mitad de la siguiente década, lo que condujo a una crisis general de la economía mundial que a su vez llevó a la destrucción de capitales obsoletos, al abandono de las plantas ubicadas en los centros industriales tradicionales de Norteamérica, al surgimiento de nuevos centros industriales, tanto en ese país como en los países subdesarrollados, pero sobre todo, al cambio de los términos de la relación capital/trabajo debilitando la contratación colectiva y la presencia de los sindicatos (Fujii y Ruesga, 2004; Sotelo, 2003).

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

En México los altos niveles de las tasas de interés en Estados Unidos de Norteamérica incrementaron el costo de la deuda colocando en la insolvencia al sector público y al sector privado del país. Fue así como a partir de 1982, a cambio de renegociar la deuda se condicionó a una nueva configuración del Estado y de la economía mexicana, abandonando las nociones de bienestar y autonomía relativa (Williamson, 1990).

En suma, hacia fines del siglo XX y debido a la crisis generalizada del sistema capitalista se emprendieron una serie de reformas estructurales que alteraron las bases del funcionamiento de la economía capitalista a nivel mundial, se pasó de un modelo económico regulado por el Estado (fordismo) a otro dirigido por el mercado (posfordismo). Para la región latinoamericana el trayecto se vio dirigido por la política norteamericana derivada de los 10 principios del Consenso de Washington: disciplina fiscal, contracción del gasto público en educación, salud e infraestructura y reducción y focalización de los subsidios, reforma fiscal, tasa de interés y tipo de cambio determinados por el mercado, liberalización de importaciones, eliminación de las restricciones a la inversión extranjera, privatización, *desregulación* y derechos de propiedad (Williamson, 1990).

En efecto, el proceso de desregulación económica y redimensionamiento del Estado, denominado *New Public Management* (posfordismo), que emerge en contraposición al Estado Benefactor (Aglietta, 1979; Boyer, 2007), se instaló en México en las últimas tres décadas, a través de la implementación de una política económica, que privilegia la liberalización de los mercados y la minimización del Estado, tanto en tamaño como en funciones. Todo lo cual dio paso al proceso de flexibilidad laboral (*desregulación laboral*), como una nueva forma de control del proceso de trabajo para reducir el costo laboral, aumentar la productividad y por ende, obtener una mayor acumulación de capital, esto es, el costo del crecimiento fue transferido una vez más al trabajador, bajo nuevas estrategias empresariales (Sotelo, 2003; Fujii y Ruesga, 2004)

3.2 Los cambios recientes en las relaciones laborales: la flexibilidad laboral

El resultado de esta política institucional es claro al observar la situación que presenta la industria manufacturera para el periodo 1993-2008 y que permiten caracterizar la economía mexicana (Gallardo, 2012; 1-27) a continuación:

1. El índice del volumen físico de la producción manufacturera da señales de estancamiento a partir del año 2000, la tasa media de crecimiento 1993-2000 fue de 4.9%, mientras que entre 2000-2008 sólo creció en 0.4% anual. (Indicadores Económicos de Coyuntura serie 2003, INEGI; Gráfica 1).
2. La productividad de la industria manufacturera, sin embargo, ha mantenido una tendencia creciente a lo largo del periodo 1993-2008, el índice de crecimiento (base 1993=100) aumentó en 82% en ese periodo.
3. En contraste, el índice de personal ocupado en la industria se contrajo en 19%, en el mismo periodo, lo que significa que existe una mayor intensidad laboral (Gráfica 1).
4. El índice de remuneraciones medias reales totales del personal que labora en la industria manufacturera muestra un estancamiento, en tanto el nivel reportado en 1993 es el mismo que se observa en el año 2008. Luego al desagregar el índice de las remuneraciones medias reales totales de la industria, se observa que el índice del salario real creció modestamente, 0.57% entre 1993-2008, sin embargo, el índice de las prestaciones reales decreció en promedio 2.22% en el mismo periodo. Es decir, para lograr que las remuneraciones totales no aumenten, el ligero incremento en el salario real

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

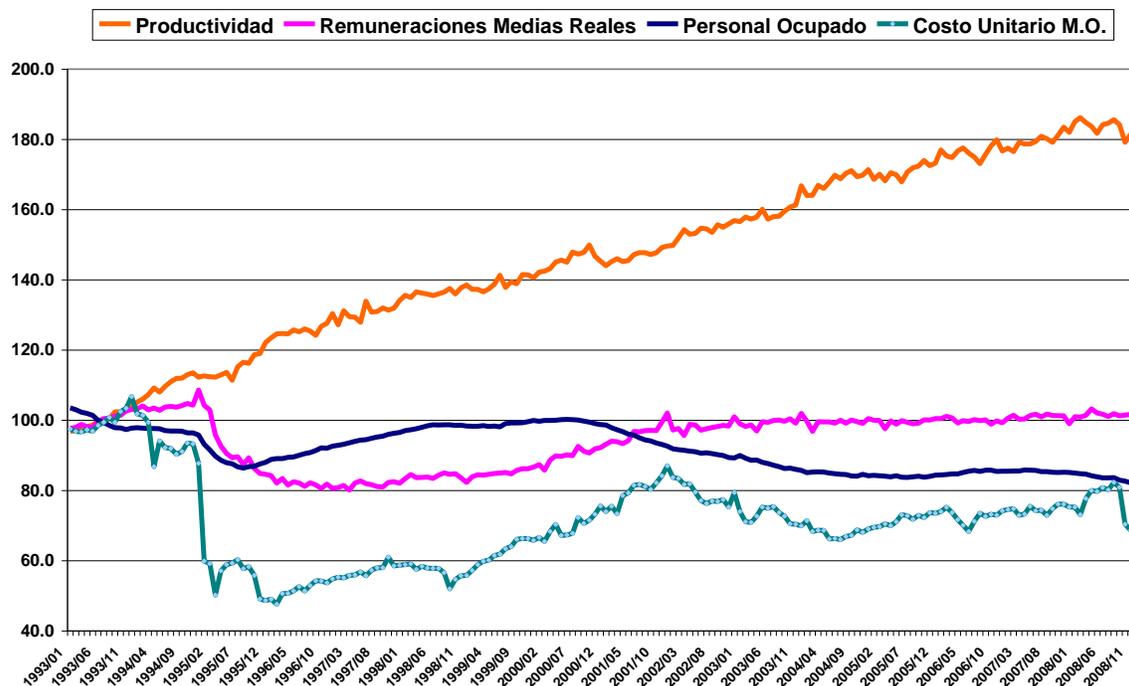
se compensa reduciendo las prestaciones, una estrategia al parecer privilegiada entre el empresariado mexicano (Gráfica 2).

5. El índice del costo laboral unitario en el que se combinan los cambios en las remuneraciones reales y los cambios en la productividad, presenta una tendencia decreciente entre 1993 y 2008, lo que alude a la existencia de una política combinada de intensificación laboral y reducción de las prestaciones (Gráfica1).

GRÁFICA 1

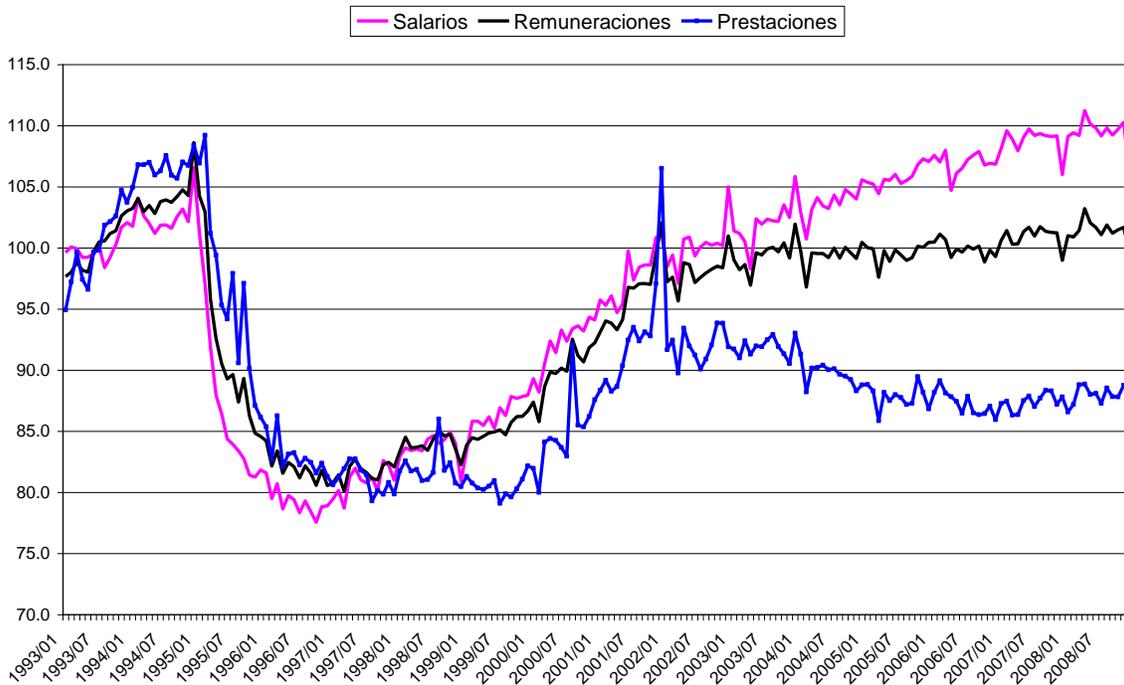
México: Sector Manufacturero

Series Desestacionalizadas. Índice base 1993=100



Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. Dirección General de Contabilidad Nacional y Estadísticas Económicas. Base 1993. Banco de Información Económica. Series que ya no se actualizan, Indicadores de competitividad. México Industria manufacturera, Productividad de la Mano de Obra y Costo Unitario de la Mano de Obra; Sector manufacturero, Series desestacionalizadas, Índice de Personal ocupado Total; Índice de Remuneraciones Medias Reales. Indicadores de competitividad base 1993 e Indicadores económicos de coyuntura serie 2003.

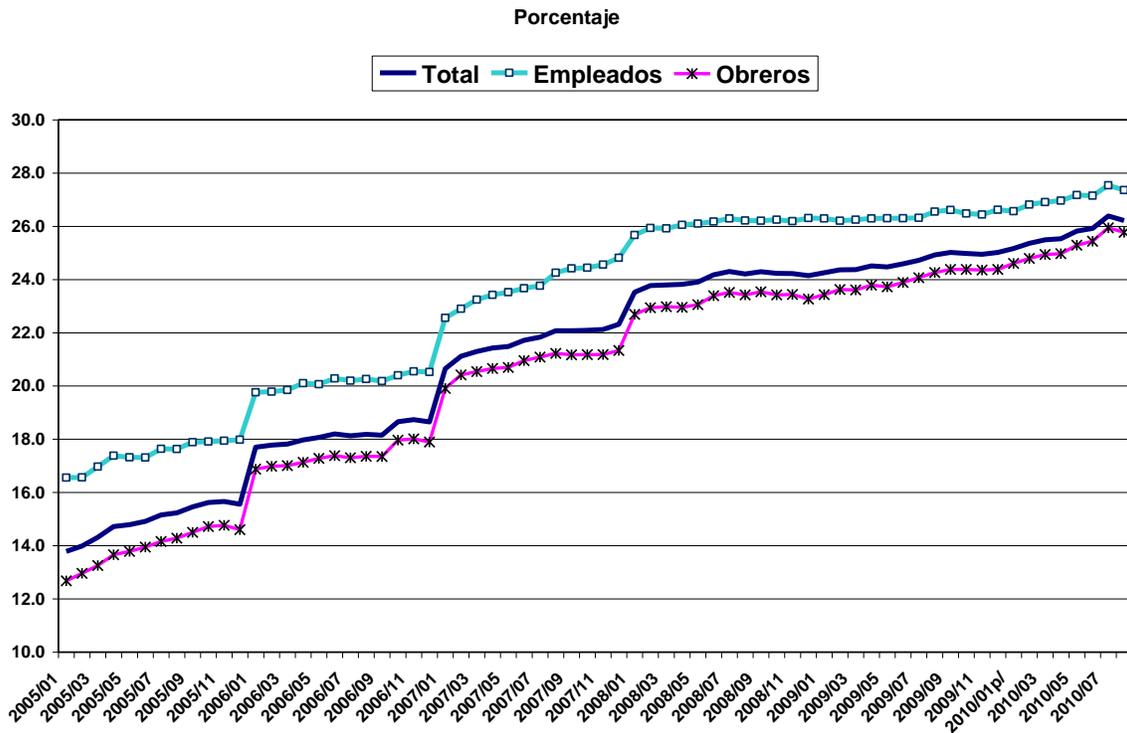
GRÁFICA 2
Remuneraciones Medias Reales
 Índice 1993=100



Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. Banco de Información Económica. Series que ya no se actualizan, Sector manufacturero, Series desestacionalizadas, Índice de Remuneraciones Medias Reales.

Por otro lado, la subcontratación del personal en la industria manufacturera es una práctica cada vez más relevante en la operación de las unidades productivas, así para el periodo 2005-2010 pasó del 14% al 26% del total del personal ocupado (Encuesta Industrial Mensual, INEGI; Gráfica 3).

GRÁFICA 3
Personal Ocupado Suministrado por otra Razón Social



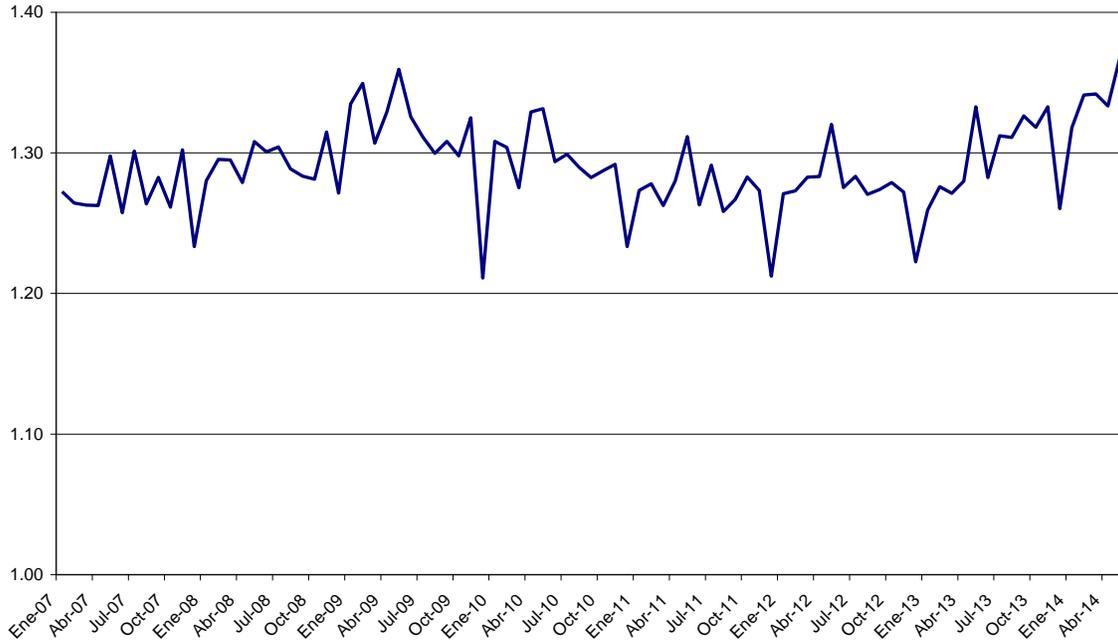
Fuente: Elaboración propia con información de la Encuesta industrial mensual ampliada (SCIAN), INEGI. Banco de Información Económica. Manufacturas. Encuesta industrial mensual ampliada.

De acuerdo a la Encuesta industrial mensual de INEGI a mayo de 2014, del personal que labora en la industria manufacturera uno de cada cinco obreros y uno de cada cuatro empleados estaría subcontratado.

Al examinar el índice que relaciona la proporción de pagos por el suministro de personal subcontratado respecto a la proporción del número de trabajadores subcontratados en la industria manufacturera, se observa que son superiores a la media de las remuneraciones pagadas al personal directamente contratado por la empresa industrial. El extra fluctúa entre el 21% y 37% durante el periodo enero de 2007 a mayo de 2014 (ver gráfica 4).

GRÁFICA 4 Índice de Pago de Personal Subcontratado

Industria Manufacturera: Relación % Pagado al Personal Subcontratado del Total de Pagos
al Personal Entre % Personal Subcontratado del Total Ocupado
Índice



Fuente: Elaboración propia con información de la Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera, INEGI.

En cuanto a la formalidad en el empleo, es decir, los trabajadores que tienen una relación laboral en la cual además del pago de sueldos y salarios reciben el pago de prestaciones como aguinaldo, vacaciones, reparto de utilidades y que están asegurados en las instituciones de seguridad social se puede advertir, de acuerdo a los resultados de la Encuesta de ocupación y empleo del INEGI que en el primer trimestre de 2013, sólo el 15% de los trabajadores tienen acceso pleno a esos derechos, el 48% tiene acceso solo en forma parcial y 37% de los trabajadores no tiene acceso a prestaciones ni a seguridad social.

Respecto a la formalidad del empleo por el tipo de unidad económica que contrata los servicios de los trabajadores la situación se observa en el cuadro 8.

CUADRO 8. Formalidad en el Empleo por Unidad Económica Contratante de los Trabajadores

Acceso a prestaciones y a seguridad social. 2013-I				
Tipo Unidad Económica	Con Acceso Pleno	Con Acceso Parcial	Sin Acceso	Suma
Total Nacional	14.9%	48.1%	36.9%	100.0%
Sociedades y Corporaciones	38.2%	53.1%	8.6%	100.0%
Negocios	4.5%	36.4%	59.0%	100.0%
Instituciones Privadas	5.1%	70.0%	24.8%	100.0%
Instituciones Públicas	2.5%	91.5%	6.0%	100.0%
Sector de los Hogares	0.0%	15.3%	84.7%	100.0%

Fuente: Calculado con base en ENOE (2013-I), INEGI

Donde destaca que en el sector formal de la economía, integrado por sociedades y corporaciones, negocios e instituciones privadas y públicas, la situación está lejos de ser satisfactoria. Y donde en las instituciones públicas, en las dependencias del Estado, se desconoce más el derecho de los trabajadores a recibir prestaciones y seguridad social.

En suma, el proceso de flexibilidad laboral implementado en México ha implicado reformas jurídicas y estrategias destinadas a quitar rigidez a la legislación laboral, a fin de permitir que los trabajadores (el llamado factor trabajo), se ajuste a las necesidades y conveniencias del sistema capitalista global en un panorama de creciente competitividad en los mercados; llámense estos dispositivos de gestión: intensidad laboral, subcontratación e incumplimiento a las prestaciones de ley (Bel, 1991; Benavides, 2000; Bouzas, 2010 y Tunal, 2002).

Los procesos de flexibilidad laboral en México, es decir, los cambios en las relaciones laborales se pueden observar a través de varios hechos. En concordancia con datos del INEGI y sus encuestas (2013-1), se establecen los siguientes:

1. La creciente subcontratación u outsourcing en la industria manufacturera.
2. El incumplimiento de las prestaciones de ley, como el no pago del aguinaldo, la prima vacacional o el reparto de utilidades. Se estima, que alrededor del 40% de los trabajadores subordinados y remunerados, que laboran en sociedades y empresas del sector secundario, tienen acceso pleno a las prestaciones de ley; que aproximadamente otro 40% cuenta con prestaciones en forma parcial, y alrededor del 20% definitivamente, no tiene acceso a dichas prestaciones.
3. La duración de la jornada de trabajo se ha ampliado. En la última década, los trabajadores subordinados y remunerados, que laboran con jornadas en términos de la ley se han mantenido prácticamente sin cambio (alrededor de 14 millones de personas), en tanto que la población que trabaja más de 48 horas a la semana se ha incrementado en más del 50%.
4. Cambios a la ley del trabajo. Los cambios a la ley del trabajo publicados en noviembre de 2012 tienen como interés principal reducir las obligaciones patronales en la contratación y en el despido de los trabajadores, ampliar el reconocimiento legal de la subcontratación y en el caso de litigios laborales limitar a un año el monto de los salarios caídos, en procesos que suelen durar de 4 a 5 años en procedimientos y cuya lentitud es imputable a los órganos del Estado.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

Para el trabajador mexicano, el resultado de este proceso flexibilizador ha llevado a una precarización en sus condiciones de existencia, que además viene impactando el crecimiento económico general del país.

Esto contrasta con la opinión de los directivos y ejecutivos entrevistados para elaborar el *Reporte de competitividad global del Foro económico mundial*, mismo que presenta una visión optimista al comparar las opiniones expresadas en el reporte 2013-2014 respecto al informe anterior de 2011-2012.

Así los indicadores de dicho *Reporte* que aluden a la eficiencia del mercado laboral considerando: la cooperación en las relaciones entre trabajadores y empleadores, la flexibilidad en la determinación de los salarios, las prácticas de contratación y despido de los trabajadores, los costes de despido (semanas de sueldo), la relación entre el pago a los trabajadores y su productividad y la confianza en la gestión profesional, reportan para México, curiosamente, una mejora en todos los rubros, como se aprecia en el cuadro 9.

Sin embargo, el rubro prácticas de contratación y despido de los trabajadores tiene un nivel de 3.4, menor al punto intermedio de satisfacción ubicado en 3.5, implicando con ello un cierto nivel de insatisfacción de los entrevistados, por lo que es probable que estos empresarios busquen reducir los costos de contratación y de despido de los trabajadores, a través de presionar a una mayor desregulación laboral (por la vía jurídica), o de facto (vía los hechos), como práctica recurrente hasta ahora observada en el sector empresarial.

CUADRO 9. Competitividad Global: México

Eficiencia del Mercado Laboral		
Indicador	2011-2012	2013-2014
Cooperación en las relaciones entre trabajadores y empleadores	4.3	4.6
Flexibilidad en la determinación de salarios	4.8	4.9
Prácticas de contratación y despido	3.1	3.4
Costes de despido (semanas de sueldo)	(47)	(22)
Pago y productividad	3.7	3.8
Confianza en la gestión profesional	4.1	4.2
<p>Nota: La escala de calificación va de 1 a 7, uno es el menos favorable y siete es el más favorable en opinión del directivo o ejecutivo empresarial entrevistado.</p>		

Fuente: The Global Competitiveness Report 2011–2012 y 2013-214
World Economic Forum. Geneva, Switzerland 2011 y 2013

Si a esto añadimos las nuevas condiciones de trabajo a que será sometida la población (PEA), dada la institucionalización [diríamos legitimación] de la Ley Federal del trabajo aprobada en 2012 (véase anexo II al final de la tesis) y de las prácticas empresariales ilegales que se han aplicado en el país para reducir el costo por unidad producida, es inminente que la precarización de la vida de los trabajadores aumente.

Ricardo Antunes (2013), reconocido sociólogo contemporáneo, señala que “el trabajo precarizado tiene múltiples formas y diferentes modos de ser. Está crecientemente intensificado en sus ritmos y tiempos, desprovisto de reglamentación clara, insertándose por eso, en el universo del trabajo sub-contratado, tercerizado, part-time,[... etc ..] que se expanden a escala global. Son aquellos trabajos relativamente menos formalizados y reglamentados, por ejemplo los trabajos tercerizados (con su enorme gama y variedad), las falsas “cooperativas” patronales, los “micro-

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

emprendimientos”, el “trabajo voluntario” impuesto compulsivamente, que se utiliza como nuevo y bello mecanismo de explotación intensificada y ampliada, inclusive combinando formas de *auto-explotación* del trabajo”.

Por su parte Marcela Zangaro (2011), filósofa argentina interesada en el tema de la construcción de la subjetividad en las organizaciones, señala con respecto al discurso de la flexibilidad expresado por el sector empresarial (discurso del *management*), que éste ha sostenido recurrentemente que para alcanzar la “excelencia” y el bienestar para “todos”, es necesaria implementar la flexibilidad laboral. De igual manera reflexiona siguiendo a Foucault, que el discurso del *management* se convierte en un dispositivo de gobierno de uso regular en las organizaciones contemporáneas para sujetar al trabajador, en cuerpo y alma.

En efecto, podemos integrar los resultados del análisis del contexto que nos muestra la dinámica de la industria manufacturera mexicana, el estado de informalidad en el empleo en México, recuperar lo examinado en el apartado 1.5 sobre el proceso de flexibilidad laboral como acto verdad y llegaremos a comprender al proceso de flexibilidad laboral, como un dispositivo de control por parte del capital para reducir el costo laboral y aumentar la rentabilidad.

Proceso que se le identifica como: un proyecto político que se propone reducir el poder de los trabajadores y de sus organizaciones sindicales (Pollert, 1994); como un discurso ideológico utilizado para exaltar la racionalidad intrínseca del mercado (Urrea Giraldo, 1999); o como un “mito” que pretende esconder la dominación económica de las grandes corporaciones (Hyman y Streeck, 1993).

En otras palabras la flexibilidad laboral, pese a lo que se diga retóricamente, precariza las condiciones de trabajo, facilita la consolidación de la dominación del capital sobre la fuerza de trabajo y legitima la acción del capital a favor de la acumulación (Montes, 2005a, 2005b; Sotelo, 2012, entre otros).

Por tanto, en la sociedad capitalista contemporánea, en la relación social empleador/trabajador es preponderante el discurso del *management*: “lograr la calidad, la productividad, la competitividad”, lo que implica dos aspectos entrelazados del mandato: lograr el mayor rendimiento del trabajador y justificar las prácticas de flexibilidad laboral, legitimarlas socialmente.

En esa lógica la estrategia empresarial promueve un mercado laboral precario con bajos sueldos y salarios, prestaciones disminuidas, y con dificultades para emplearse en términos adecuados bajo el temor al despido.

El otro aspecto fundamental de la estrategia empresarial, el de la adhesión del trabajador (dispositivo simbólico) al mandato, se refiere a que la cultura introyectada plantea, que el tener un empleo es un signo de distinción, donde los mecanismos que «involucran» o sujetan a los trabajadores en los planes de alto rendimiento a cambio de un salario extra, busca en última instancia evitar el conflicto con los trabajadores (Antunes, 2011).

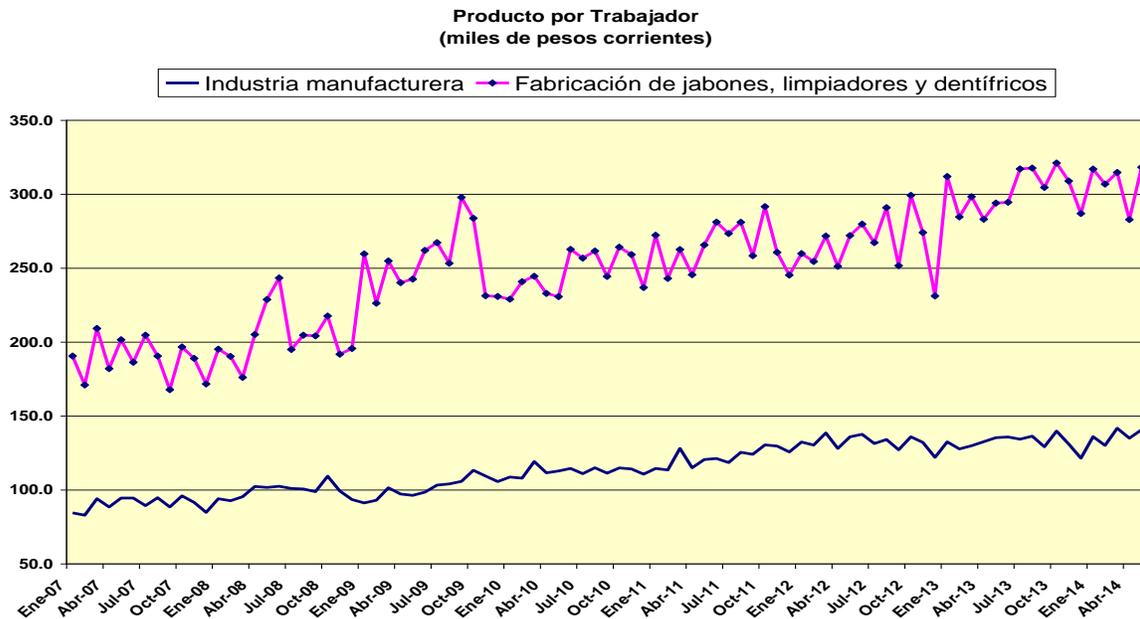
Sin embargo los trabajadores también son actores y como agentes, interactúan con el empleador para negociar sus intereses y acordar el orden organizacional que les beneficie o en su defecto, les afecte menos en sus intereses; en su razón de ser y estar laboral (en su sentido del trabajo).

3.3 La situación socioeconómica de la rama manufacturera

La actividad productiva de la organización en estudio se clasifica dentro de la rama de Fabricación de jabones, limpiadores y dentífricos (como parte de la industria química). La Fabricación de jabones, limpiadores y dentífricos representó a mayo de 2014 el 1.07% del valor total de la producción de la industria manufacturera; ocupaba a 15,930 trabajadores, 0.47% del total de personas ocupadas en las manufacturas; el personal subcontratado representa el 15.7%; y el valor del

producto por trabajador generado en la fabricación de jabones, limpiadores y dentífricos equivale a 2.26 veces la media de toda la industria manufacturera, es decir es una industria altamente productiva, como se observa en la gráfica 5.

GRÁFICA 5
Producción Rama Jabones, limpiadores, etc.



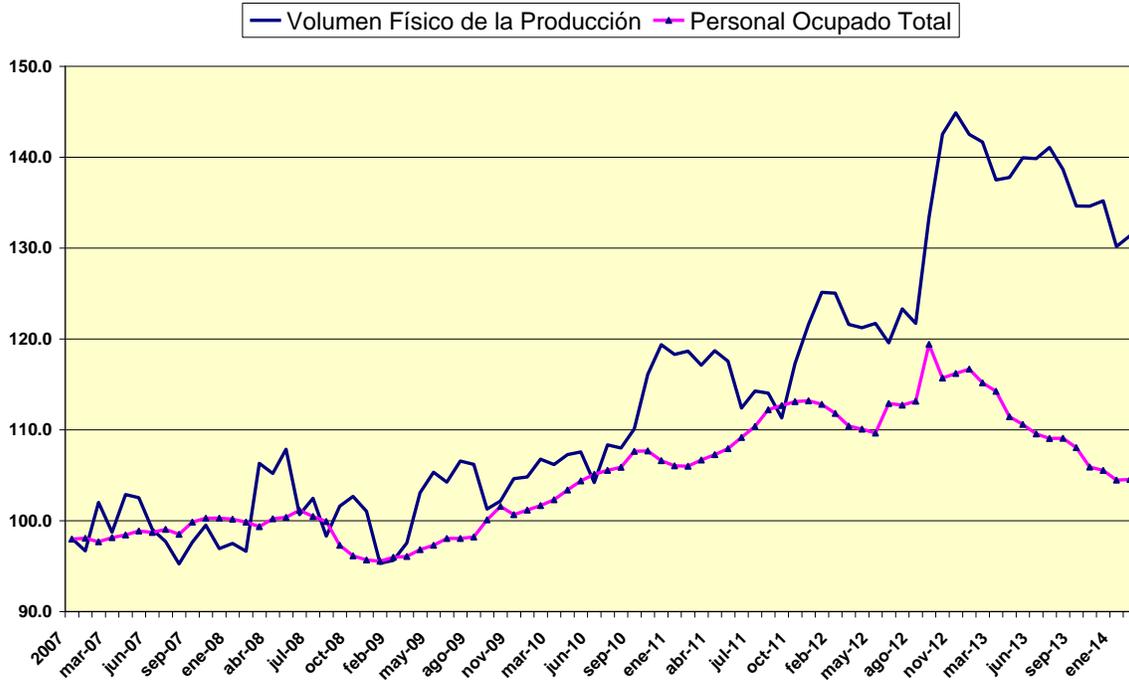
Fuente: INEGI 2014. Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera

El crecimiento del volumen físico de la producción en la fabricación de jabones, limpiadores y dentífricos muestra una tendencia de incrementos a lo largo del periodo 2007 a enero de 2013, a partir de ese mes se ha estancado como efecto de la debilidad de la demanda.

Por otra parte el índice del personal ocupado por esta industria también ha decrecido a partir de abril de 2013 y actualmente se ubica en el nivel registrado cuatro años atrás (ver gráfica 6).

GRÁFICA 6 Índice del Volumen Físico y Personal Ocupado

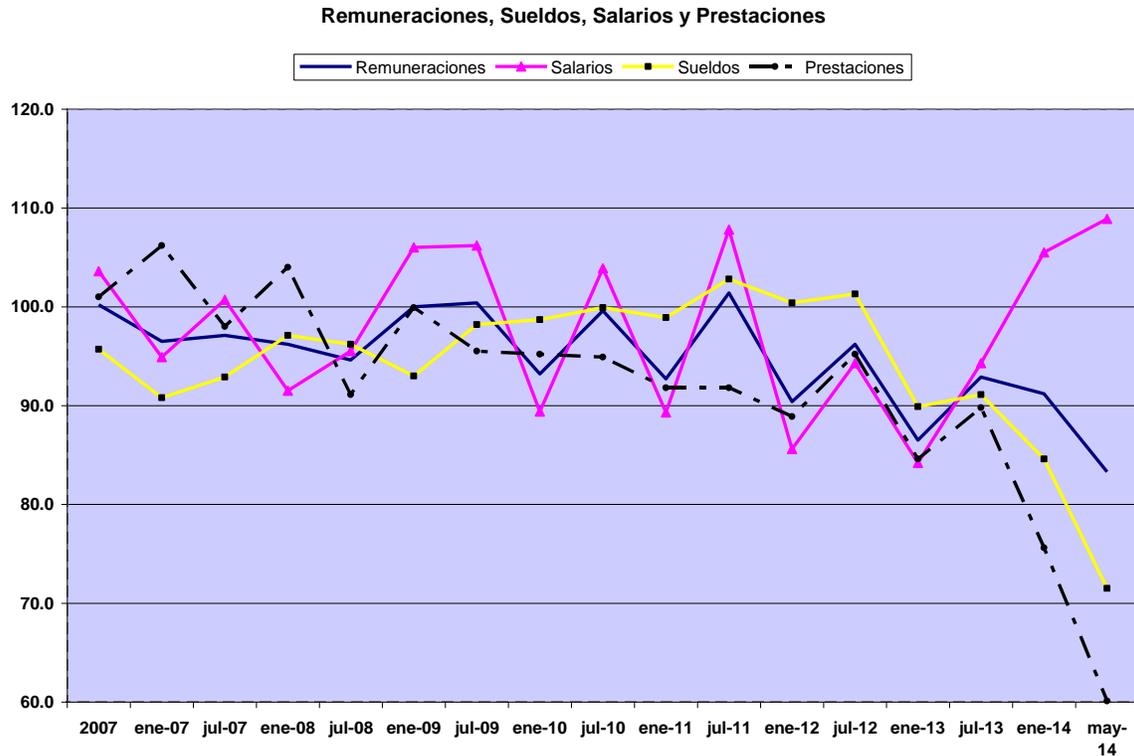
Fabricación de jabones, limpiadores y dentífricos
Índices 2008=100



Fuente: INEGI 2014. Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera

La evolución de las remuneraciones (que incluye salarios pagados a los obreros, sueldos pagados a los empleados y el pago de prestaciones sociales) en la industria de la fabricación de jabones y limpiadores presenta una tendencia a la baja, acentuada a partir del año 2012, lo que ha llevado a que en el mes de mayo de 2014 solo equivalgan al 83% de las remuneraciones de enero de 2007. Es significativo destacar que el índice real de pago de salarios a los obreros se ubica con un crecimiento de aproximadamente el 5% respecto al año de 2007, pero la situación es muy diferente para el pago de sueldos a los empleados de esta rama industrial los que han perdido cerca del 30% del nivel que existía en 2007 y algo parecido ocurre con el pago de prestaciones sociales las cuales han perdido casi el 40% de lo registrado en el año de 2007 (ver gráfica 7).

GRÁFICA 7
Remuneraciones: Sueldos, Salarios y Prestaciones



Fuente: INEGI 2014. Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera

Al hacer un recorrido de acontecimientos y decisiones ocurridas durante un periodo de casi medio siglo, se observa como al enfrentar diversas crisis se fueron delineando cambios para fortalecer la posición de ciertos países y de ciertos grupos de la población en detrimento de otros, que derivaron en la emergencia de políticas económicas y sociales que limitan la capacidad del Estado para redistribuir los beneficios del crecimiento y se privilegia al mercado. Es decir, se acentúan las diferencias y con ello se fortalece la capacidad de acción en función de la disponibilidad de recursos.

Esas circunstancias nos permiten entender porque los trabajadores han perdido capacidad para defender sus intereses y derechos, lo que se

expresa en la baja en el ingreso, en la extensión de la jornada laboral, la intensificación del trabajo, la informalidad del empleo en el sector formal de la economía y el cambio en las leyes que regulan las relaciones laborales en el país.

CAPÍTULO 4. CASO EN ESTUDIO

Este capítulo presenta en primer término la descripción de *EM*, la organización en estudio, destacando la actividad productiva que desarrolla, las circunstancias que le dieron origen, la competencia con otras organizaciones de la rama industrial y los procesos de cambio o adaptaciones que le han permitido mantenerse como una organización con fines de lucro.

A continuación se presentan los resultados del estudio en *EM*, especificándolos por cada una de las 4 dimensiones y categorías de análisis asociadas. El capítulo termina con una reflexión general a manera de conclusión sobre el caso, especificando los hallazgos en el proceso de negociación de sentidos entre el empleador y los trabajadores, se reflexiona sobre los acuerdos logrados y sobre los desacuerdos y sus razones.

4.1 Descripción de *EM*, la organización en estudio

La organización en estudio se constituyó formalmente hace aproximadamente 10 años, como una sociedad mercantil. Su actividad social es la fabricación y comercialización de productos químicos de limpieza. Por el número de trabajadores, noventa entre obreros y personal de confianza, la organización se clasifica como una empresa mediana. Aunque la organización es relativamente nueva, ésta se constituyó asimilando personal, equipos, productos y procesos de otra organización que operó durante más de cuarenta años y que por problemas financieros tuvo que cerrar operaciones.

De tal suerte que el nacimiento de *EM* tuvo lugar cuando uno de sus proveedores entró al rescate de la empresa en problemas financieros, evitando que se rompiera

la cadena industrial establecida y para aprovechar el reconocimiento que los consumidores tenían por los productos que hasta entonces fabricaba la empresa en quiebra, así como para rescatar la experiencia del personal responsable del área de producción y de los obreros.

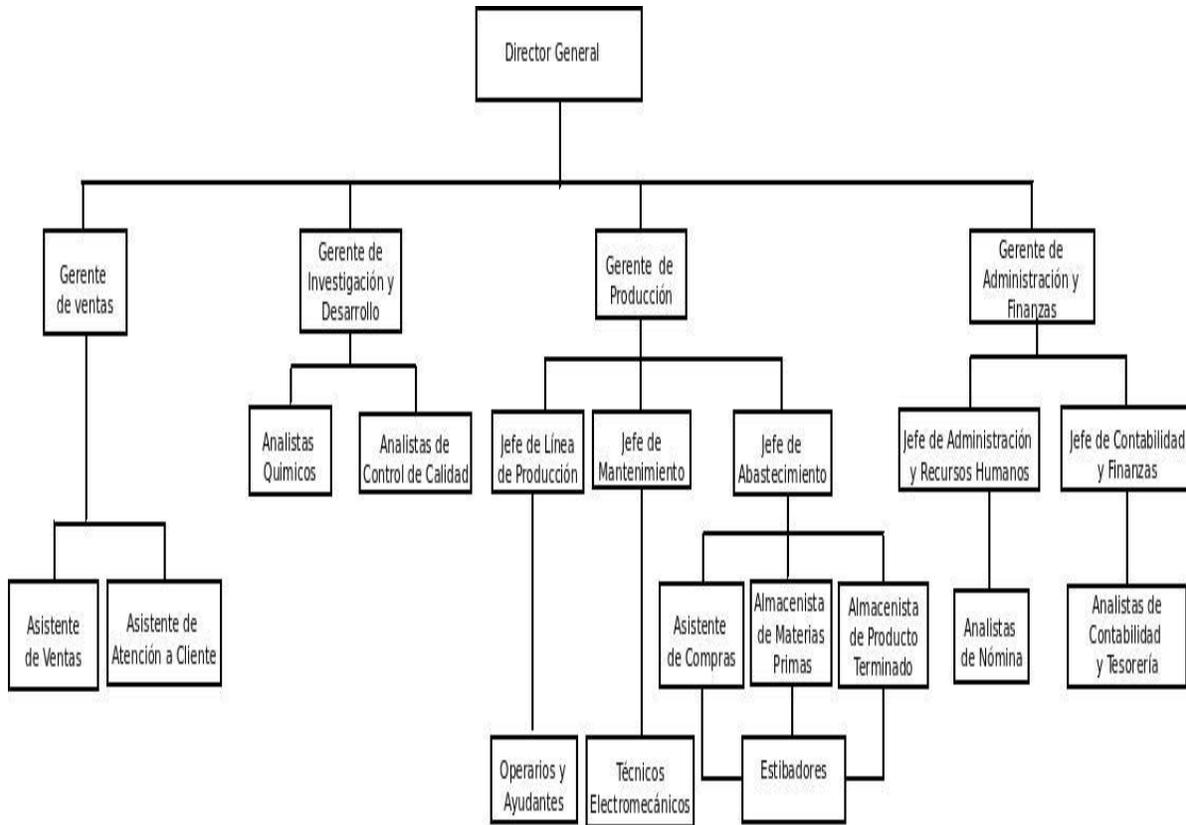
La organización está integrada a un grupo de empresas que se relacionan entre sí como proveedores de materias primas y como fabricantes de productos complementarios de limpieza.

Se ubica en la Ciudad de México, en la zona industrial al oriente del Distrito Federal, en una superficie construida de 2000 metros cuadrados aproximadamente, en el que se encuentra la planta industrial, bodegas y el área de oficinas administrativas.

La empresa se gobierna desde la dirección general, quien delega tareas de acuerdo a determinadas funciones operativas. Las áreas operativas tienen como responsables a gerentes encargados de la comercialización, producción, investigación y desarrollo, y administración.

DIAGRAMA 2

EM, LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PUESTOS



Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de *EM*

Hace aproximadamente tres años se rediseñó el área de producción con el propósito de mejorar la coordinación del proceso de trabajo. Al efecto se diferenció la producción en tres líneas de producto, se incorporó a esta gerencia al personal encargado de compras y de administración del inventario de materias primas y de producto terminado, y se estableció un puesto encargado del aseguramiento de la calidad.

La organización se desempeña en una rama industrial con una presencia dominante por parte de empresas transnacionales, pero con la coexistencia de pequeños talleres que manufacturan productos de tipo tradicional.

Actualmente la organización fabrica tres líneas de productos: una tradicional (pastillas sanitarias) y dos relativamente nuevas: limpiadores y aromatizantes.

La línea tradicional tiene más de 40 años de existir en el mercado. En esta línea la empresa *EM* tiene una posición de liderazgo en producción y ventas, y en esta línea compite con pequeños fabricantes cuyos productos tienen características similares y donde la competencia se establece mediante el precio de venta. Durante el último lustro esta línea de producción presenta una tendencia decreciente en los volúmenes de producción y venta.

Por lo que se refiere a las líneas de reciente incorporación y que se caracterizan por que demandan innovaciones frecuentes, la competencia se presenta con las grandes empresas del ramo, donde la calidad, la presentación, la facilidad de uso y las características de protección al ambiente cobran relevancia, además de que se deben manejar precios competitivos con respecto a los productos de los competidores.

La organización ha desarrollado productos con formulaciones y marcas propias. La presentación de los productos está diseñada para su exhibición y venta en los centros comerciales, incorporando instrucciones de uso, registro de lote de producción y atención telefónica al consumidor, es decir, sus productos y servicios son equiparables a los ofertados por las grandes empresas del ramo industrial.

La comercialización de sus productos se realiza a través de las grandes cadenas de autoservicio, acción que tuvo lugar como un proceso adaptativo respecto a las preferencias de los consumidores en estas cadenas. Ello implicó cambios en el personal que se responsabilizaba del área de ventas y en sus actividades, para ajustar sus procesos a los estándares de producción, servicio y financiamiento requeridos por las grandes cadenas comercializadoras. Actualmente es a través de estas corporaciones que la organización vende el 80% de su producción.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

La competencia en el mercado local condujo a que la organización explorara las posibilidades de exportar a países de Centro y Sudamérica y actualmente mantiene una relación comercial estable en varios de esos países. A partir del año 2007 la organización inició la exportación de aromatizantes, en un principio con producto a granel y actualmente en presentaciones para uso del consumidor final.

Elevar la productividad del trabajo es una meta que frecuentemente se replantea la organización. En este aspecto se destaca el crecimiento productivo alcanzado en la línea de producto tradicional, en la que han conseguido conservar la capacidad de producción reduciendo el número de equipos y de trabajadores a la quinta parte. En las nuevas líneas de producción han conseguido multiplicar su capacidad de producción y han incrementado en 100% la productividad del trabajo.

El desarrollo de nuevos productos también es otra característica de la organización, ello impulsado por la competencia que desarrollan las grandes empresas industriales del sector y por los cambios en las preferencias de los consumidores. El desarrollo de nuevos productos es uno de los aspectos singulares y de fortaleza de la organización en estudio. A lo largo de los últimos 10 años la empresa *EM* ha venido creando nuevos productos; alrededor de una treintena de artículos, varios con éxito comercial. La creatividad de su área de desarrollo permitió el establecimiento de las dos líneas adicionales a la tradicional, que al diversificar la producción hizo posible, por una parte, retener a la mayoría de los trabajadores que quedaron sin ocupación al incrementarse la productividad en la línea tradicional y, por otra, ofrecer a los consumidores alternativas en la elección de productos de limpieza.

La limitada disponibilidad de recursos de capital de la organización ha impulsado la búsqueda de soluciones técnicas y de diseño para resolver diversas

problemáticas en las áreas de producción, ventas y en la ubicación de las instalaciones de la planta, que se adecuen a las posibilidades de inversión.

El desarrollo de nuevos productos es la vía que la organización toma para hacer frente a la periódica obsolescencia de los productos, generada por las grandes empresas como estrategia mercadológica. La organización invierte en el diseño y en la presentación del producto, pero se evitan los gastos en publicidad o promociones de venta. La razón está en no involucrarse en competir en este terreno con las grandes empresas, ya que colocaría a la organización en una carrera en gastos de publicidad o en promociones, que en un plazo relativamente corto la llevaría a desequilibrios financieros.

Por lo que se refiere al área de producción el 70% de los equipos han sido adaptados a las necesidades operativas de la organización por su personal técnico. Es relativamente frecuente que se hagan adaptaciones a los equipos de procesado y envasado para adecuarlas a las nuevas formulaciones y las características de presentación de los productos (pastas, líquidos, gel, etc.).

En cuanto a la ubicación de la planta, la organización no ha invertido recursos destinados a la adquisición de una nave propia, renta la nave y se ha mudado en varias ocasiones en función de sus necesidades de espacio.

La organización ha decidido no someterse a la certificación formal de sus procesos de producción, sin embargo por iniciativa de los responsables del área de producción se han puesto en práctica formas de gestión y control que se adecuan a los criterios de certificación internacionales. Lo que ha hecho posible aprobar las evaluaciones exigidas por las grandes cadenas comercializadoras, como requisito para que esos consorcios acepten establecer relaciones de negocios.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

Una de las prioridades establecidas por la dirección general es la evitar que la fábrica se detenga injustificadamente, es decir, que las condiciones generales de trabajo sean las adecuadas para desarrollar cotidianamente la actividad productiva, ello implica que se dé prioridad a los pagos a los proveedores y a los trabajadores. Se practica una supervisión cotidiana de las operaciones de la organización y en caso de alguna diferencia se hacen verificaciones físicas.

Un aspecto que caracteriza a la dirección general es su asistencia frecuente a las bibliotecas de las facultades de ingeniería de las grandes universidades e instituciones de educación superior, esta práctica es una demanda que se transmite al personal operativo en los ámbitos técnicos y de gestión.

El empleo que ofrece la organización es formal, en términos de contrato, sueldo, prestaciones y seguridad social. Durante la vida operativa de la organización se han registrado pocos accidentes y no se han presentado conflictos laborales graves.

4.2 Principales resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la estrategia metodológica seguida, respecto a conocer las cuatro dimensiones y categorías de análisis planteadas en el modelo conceptual: la dinámica organizacional, los actores y el contexto caracterizado como de alta competencia y bajo fórmulas de flexibilidad laboral; las prácticas de interacción que se entablan entre el empleador y los trabajadores en el proceso de producción, esto es, se reconoce la situación cotidiana que se establece entre el empleador y los trabajadores en el proceso de trabajo, para finalmente llegar a comprender los sentidos negociados, los acuerdos y desacuerdos en materia laboral, mismos que construyen día con día el orden organizacional en *EM*, la organización en estudio.

4.2.1 Dimensión 1. La dinámica organizacional, los actores y el contexto

Como se ha expuesto antes, la organización es un constructo social de naturaleza ambigua y en continua construcción, resultado del conjunto de interrelaciones que establecen sus miembros, los actores, cuyo propósito es participar en una acción colectiva organizada para garantizar su existencia y que se encuentra inmersa en un contexto social, económico y político específico.

Actores y el contexto

La caracterización de los actores de la empresa en estudio considera la posición que éstos ocupan en la organización, las tareas que tienen asignadas y la experiencia que han desarrollado en el desempeño del proceso de trabajo, condicionados a la lógica del contexto socioeconómico y político en donde se halle inmersa la empresa.

4.2.1.1 Los actores

Los actores organizacionales están representados por el empleador, quien es el principal accionista de la empresa y se desempeña como el director general, en otra posición se encuentran los gerentes⁴¹ y los obreros, quienes a su vez, se desempeñan como los trabajadores.

El empleador (director general y en este caso el dueño de la empresa)

⁴¹ En este estudio La Gerente de producción (GP), se considera como una trabajadora más. Pero en la relación con los obreros como mando medio, acuerpa el mandato del empleador

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

El empleador y propietario de la empresa tiene una trayectoria como empresario de aproximadamente 30 años. En su condición de empleado de una empresa grande de la industria química, conoce la problemática que existía con una materia prima derivada del petróleo, que se tenía que importar a precios elevados y con irregularidad en el abasto, por lo que realiza el diseño de proceso para fabricar esa materia prima, y se inicia en los negocios convenciendo a los dueños de otras dos empresas para que se asociaran con él en el proyecto de inversión de esa materia prima. Los propietarios de las otras dos empresas, cuyo giro de negocios era diferente, tenían en común utilizar la materia prima que se fabricaría con el proyecto de inversión a menos precio.

El acuerdo para la constitución de la sociedad preveía que el director general de la organización en estudio *EM*, aportaría además del diseño de proceso, un terreno donde se establecería la planta. Los otros dos socios aportarían recursos destinados a la construcción de edificaciones e invertirían capital para la adquisición de equipos e instalaciones.

El director general de *EM* quedó como responsable de la instalación, de las pruebas y de la operación de la nueva planta. Pero dadas las limitaciones de recursos, la puesta en operación del proyecto estuvo a punto de fracasar, entre otras circunstancias por la falta de equipo de laboratorio y el desconocimiento del grado de dilución con que se realizaban las pruebas de proceso. Sin embargo, superada esa etapa, la operación fue exitosa y paulatinamente se fueron mejorando los equipos y las instalaciones, y con ello la seguridad y la capacidad de producción.

En los siguientes diez años ocurrieron una serie de acontecimientos que cambiaron la integración de aquella sociedad. Los otros dos socios enfrentaron contingencias que los hicieron abandonar el negocio, uno de ellos se vio afectado por un percance que destruyó su negocio y lo obligó a vender su parte en la sociedad; el otro, por cuestiones de edad, cedió el mando de su empresa a la

siguiente generación familiar, y la inexperiencia e irresponsabilidad de la nueva gerencia llevaron el negocio a la quiebra, y como resultado el tercer socio también se retiró de la sociedad. El capitalista de la organización en estudio obtuvo como pago de la sociedad, equipos y materiales, así como la posibilidad de recontractar personal habilitado de la empresa en quiebra, con lo que continuó el giro del negocio en nuevas condiciones.

Entre las prácticas del director general de la organización en estudio se destaca: la búsqueda por la mejora en los procesos, la sistematización de la información operativa, el seguimiento y la supervisión de las tareas. Prácticas que parecen estar influidas por su formación como ingeniero químico, por sus experiencias en los negocios y por el análisis de las causas que llevaron a sus antiguos socios a perder sus empresas.

La situación económica y social que conforma el contexto de *EM* condiciona la acción del empleador como director general, lo que implica un conjunto de demandas: la gestión eficiente del trabajo y de los recursos (materiales y financieros), adecuarse a las condiciones de los clientes, negociar con los proveedores de bienes y servicios los precios y términos de suministro que contribuyan a mantener la normalidad operativa de la organización, atender en tiempo y forma las obligaciones fiscales y la regulación operativa, e involucrarse en un proceso de cambio y mejora de procesos y productos para conservar una posición competitiva ante las grandes empresas del sector y preferencia de los consumidores.

Como un aspecto esencial de la acción del empleador se encuentran las formas y términos en que se relaciona con los trabajadores al servicio de la organización. Ya que hay que considerar que los trabajadores tienen una posición ambivalente, pues por una parte están subordinados a los requerimientos del dueño de *EM* y simultáneamente fungen como miembros y actores de la organización, cuya participación hace posible **alcanzar las cualidades de la acción social**

organizada, es decir, constituir una organización que vía los acuerdos y la cooperación de sus integrantes pueda realizar tareas de naturaleza diversa y desarrollar acciones para atender el contexto económico social, posibilitando la viabilidad de la empresa.

Los trabajadores

El otro actor en el estudio de caso son los trabajadores al servicio de la organización, que para efectos de esta investigación consideró a los gerentes (de producción y de investigación y desarrollo) y a los obreros de esas áreas.

Por lo que se refiere al perfil del personal de la organización *EM* en su conjunto, éste se caracteriza porque: el 55% son mujeres, el 40% es mayor de 40 años, el 75% tiene estudios de educación básica, el 25% tiene estudios de nivel medio y superior y, respecto a la antigüedad en la empresa, el 60% tiene más de 10 años de permanencia⁴².

El 30% de los trabajadores habita en zonas próximas a la ubicación de la planta industrial, lo que implica que destinan entre 30 y 60 minutos de tiempo de traslado; en tanto que el resto habita en zonas más distantes (municipios conurbados del estado de México) lo que significa que inviertan alrededor de dos horas de traslado y un mayor costo de transportación. Indicadores del interés de los trabajadores por emplearse en la organización, dadas las mayores remuneraciones y trato personal en esta organización.

Los gerentes

Las gerentes de producción, y de investigación y desarrollo ocupan estas posiciones desde la constitución de la sociedad, en ambos casos proceden de la antigua empresa que dejó de operar por problemas financieros. Su desempeño en la organización en estudio se ha diversificado y ha requerido dar respuesta a

⁴² Una característica que destaca es el bajo nivel de la tasa de rotación en *EM*, en tanto el 60% de los trabajadores permanecen trabajando desde su fundación.

mayores demandas operativas y de innovación, lo que ha hecho más complejo el ámbito de su acción. Su formación es de ingeniería química y tienen alrededor de veinte años de experiencia laboral.

La gerente de producción tiene a su cargo al grupo de trabajadores más numeroso y es responsable de la operación básica de la organización, lo que incluye producción, abasto/transporte y mantenimiento. La gerente de producción ha desarrollado habilidades para identificar las capacidades del personal, distinguiendo las que se orientan directamente a la producción, de las que se orientan a la coordinación del proceso de trabajo. Igualmente ha desarrollado habilidades para mantener la comunicación con los trabajadores y para dar respuesta a situaciones problemáticas en el proceso de trabajo.

La gerente de investigación y desarrollo tiene la responsabilidad de desarrollar y proponer las mejoras a los procesos químicos y al diseño de nuevos productos. Las tareas que desarrolla incluyen trabajo en laboratorio y de coordinación con la dirección general y con las áreas de producción y ventas. Su responsabilidad es la de presentar soluciones a las demandas de la industria, de los clientes (tiendas de autoservicio) y de los compradores finales para ofrecer productos que sean competitivos en calidad y en precio.

Cabe aquí aludir la emergencia de los jefes de línea como estrategia de la gerencia de producción para conseguir una mayor eficiencia en los procesos. Estos trabajadores son personal más joven, con un nivel de educación medio superior y con experiencia práctica en aseguramiento de la calidad. La creación de sus puestos ha llevado a fortalecer la coordinación y la supervisión del proceso de trabajo.

Los obreros

Los trabajadores de línea son en su mayoría personal con muchos años de servicio en la empresa, son personas que se han formado en la empresa y que a

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

su vez son la fuerza productiva de la organización. En general son individuos responsables, cuya demanda es mantenerse como trabajador en activo.

Para los gerentes y obreros que vivieron la experiencia de quiebra y desaparición de la empresa donde laboraban, esto ha sido una circunstancia muy importante que les ha llevado a un involucramiento *sui generis* con *EM*, a concebir su trabajo como un medio no solo de subsistencia sino de compromiso para contribuir a la solidez a la organización, para proponer soluciones que en otras empresas es difícil de observar porque no suelen existir las condiciones para ello, como es el caso de la innovación de productos y procesos.

Cabe resaltar que la situación económica y social, condicionante de la acción de los trabajadores, se manifiesta en la escasez relativa de capital material y simbólico. La conciencia de dicha escasez por parte de los trabajadores les lleva a que adquiera gran relevancia para ellos, el sostener sus capacidades corporales, anímicas y cognitivas, así como desarrollar nuevas habilidades y destrezas que aplicadas a ciertas tareas les permita mantener y mejorar su relación laboral.

4.2.1.2 El Contexto

La organización *EM* se desempeña en una rama industrial en la que existe una presencia dominante de empresas transnacionales, las cuales influyen en el mercado para propiciar la periódica obsolescencia de ciertos productos, los que son reemplazados con nuevos productos cuyas características se publicitan como ventajosas para el consumidor.

El espacio social de competencia entre la empresa *EM* y las grandes transnacionales ocurre en los anaqueles de las tiendas de las grandes cadenas de autoservicio, precisamente en las ventas dirigidas al público consumidor.

La preeminencia de las empresas trasnacionales del ramo estriba en que están en condiciones de realizar campañas periódicas de publicidad y promociones para estimular e inducir la venta de sus productos. Mientras que la situación mercadológica de los productos de *EM*, depende fundamentalmente de la calidad de su mercancía y de que ésta sea reconocida por el consumidor y, en su caso, decida recomendar el producto entre sus conocidos.

Por otra parte la organización *EM* coexiste con pequeños talleres que manufacturan productos de tipo tradicional destinados a algunos segmentos del mercado.

La organización actualmente **fabrica tres tipos de líneas de productos (tradicional: pastillas sanitarias; nuevas: limpiadores y aromatizantes)**. La línea tradicional tiene más de 40 años de existir en el mercado. Si bien se considera que en esta línea *EM* conserva una posición de liderazgo, en los últimos años se observa un continuo decrecimiento en producción y venta. Entre las razones de ese decrecimiento se ubican: los cambios en las preferencias de los consumidores en el empleo de este tipo de producto sanitario y por otra parte, la competencia realizada por los pequeños fabricantes que con una estructura administrativa muy pequeña pueden reducir gastos de producción y competir vía precios de venta.

El desarrollo de los nuevos productos que desembocó en las nuevas líneas de producción ha sido un proceso gradual que ha permitido a *EM* adaptarse a los cambios en las preferencias de los clientes y a la competencia de otros fabricantes. Este proceso ha sido complejo, incluye el diseño de nuevos productos, el cambio en los procesos productivos, el cambio en las vías de comercialización, el ingresar a segmentos de mercado dominados por las grandes empresas, la modificación de la estructura administrativa y la modificación de las prácticas de coordinación y control del proceso de trabajo.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

La organización *EM* no importa productos pero si ha enfrentado la competencia que realizan las grandes empresas con productos importados de precio reducido. Se dio el caso inédito de que existiera en el mercado un producto de la empresa *EM* compitiendo por la preferencia del consumidor con los productos de las grandes empresas del sector. La reacción promovida desde una de las grandes empresas fue la importación de un producto del mismo tipo, con el propósito de desplazar del mercado el de *EM* vía precios bajos. Lamentablemente *EM* tuvo que retirar del mercado su producto porque era incosteable la fabricación y venta bajo los nuevos precios.

En los últimos años, la demanda final ha mostrado cierta debilidad, es decir crece moderadamente y cada vez es más sensible a los altibajos de la actividad económica general, lo que agudiza la competencia entre los productores dentro de del mercado de esta rama industrial.

El giro de la empresa está sujeto a la normatividad sobre impacto ambiental, actualmente *EM* observa las prescripciones normativas para establecimientos dedicados a la manufactura de productos de aseo.

Las prácticas de flexibilización de las relaciones laborales, que se observan entre las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera, como un medio para reducir el costo laboral, tienden a colocar a la organización en una situación de desventaja relativa en términos de costos, ya que a la fecha *EM* no practica la subcontratación de personal o la evasión de prestaciones y seguridad social a los trabajadores. Cabe señalar que *EM* no reproduce el discurso de la flexibilidad, porque no sustenta su desarrollo y posibilidad de competencia en la disminución de las prestaciones, sino más bien en las mejoras de productos y procesos.

4.2.2 Dimensión 2. La relación de los actores en el proceso de trabajo y el orden organizacional.

La interacción de los actores, el empleador y los trabajadores en el piso de trabajo genera un **proceso que construye el orden laboral** y, por ende, organizacional. En el caso del estudio de *EM*, se parte de examinar los términos bajo los cuales se contrata a los trabajadores para posteriormente, estudiar las prácticas de los actores en el propio proceso de trabajo.

Respecto a los términos de contratación de los trabajadores, se advierten criterios específicos para el ingreso, la permanencia y el despido de los trabajadores. En tanto que en las prácticas de los actores en el piso de trabajo, se observan los medios para coordinar y controlar el proceso laboral, así como los recursos para orientarlo al cumplimiento de los fines de la organización.

4.2.2.1 Los términos de contratación de los trabajadores

Uno de los aspectos esenciales de la interacción entre el empleador y los trabajadores, son los términos bajo los cuales se ofrece el empleo y las reglas que serán el referente para la permanencia de los trabajadores: el establecimiento de la relación laboral. En este punto se observan varios aspectos, el proceso para el ingreso del personal a la organización, los tipos de contratación, la capacitación, los niveles de sueldos y salarios, las prestaciones de ley y prestaciones adicionales, las prácticas para promover al personal, y situaciones que justifiquen su despido, la “sindicalización”, los criterios para dar permisos, para faltar o llegar tarde y por supuesto los criterios de productividad del trabajo.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

En el recuento de estos puntos se destaca lo siguiente planteado por los informantes (señalados por sus siglas en los textos).⁴³

Ingreso de personal: “Se realiza entrevista inicial con Recursos Humanos y después con el jefe inmediato. Se aplican exámenes para los niveles medios”. CI

Tipos de contratación: “Se firman contratos mensuales por nueve meses y al cabo de ellos se pacta una contratación por tiempo indefinido”. CI

Niveles de sueldos. “Los niveles de sueldos y salarios son competitivos y en ocasiones superiores a la media nacional. Para obreros los salarios son entre 3.2 y 4.2 veces el salario mínimo mensual; para los Supervisores el sueldo es de 5.3 a 7.9 salarios mínimos, para las Gerencias los sueldos son de 15.8 a 31.7 salarios mínimos, además de prestaciones de auto, gasolina y otros”. CI

Un comentario recabado sobre el sueldo de familiares en otras empresas: “El sueldo es bueno tomando en cuenta el tipo de trabajo. Yo veo la situación de gente más joven, mis sobrinos, que reciben mucho menos en otras empresas.” T

Prestaciones: “Se proporciona seguridad social, fondo para la vivienda (Infonavit), fondo para el consumo (Fonacot), fondo de ahorro para el retiro, vacaciones, reparto de utilidades y aguinaldo superior al de ley”. Como prestaciones adicionales: “Premios de productividad y puntualidad”. CI

Jornada y horarios de trabajo: “La jornada es de ocho horas, con 45 min. de descanso. Los horarios para obreros son de 7:30 a 16:30 de lunes a viernes y para administrativos de 8:00 a 18:00 de lunes a viernes”. CI

Permisos para faltar o llegar tarde que se otorgan: “Siempre y cuando se justifiquen las faltas, se puede reponer el tiempo o incluso tomarlo a cuenta de vacaciones. En la hora de ingreso solo se admiten 5 minutos de tolerancia. Por

⁴³ CI alude al contacto inicial, GP gerente de producción, GI gerente de Innovación y Desarrollo, T trabajador

otra parte, se da un bono mensual si se llega a tiempo y 12 días por año, sí durante todo el año se asistió puntual, esto es un premio a nivel del personal operativo”. CI

Promoción del personal: “A nivel operativo según desempeño y capacitación. En cuanto a los niveles de supervisión y gerencias no hay un plan de carrera”. CI

Situaciones que justifican el despido de personal: “Bajo rendimiento del trabajador o baja en las ventas de *EM*”. CI

Sindicalización: Cabe señalar aquí que la organización sindical es ajena a los trabajadores (no son trabajadores de la empresa) y en buena medida también a la parte patronal. El “sindicato” de *EM* se conformó mediante un proceso de presión por parte de una organización sindical externa para que la empresa aceptara sus servicios y cumpliera con este requisito legal. Actualmente se cumple con la formalidad de un sindicato que representa a los trabajadores y administra las cuotas obrero-patronales correspondientes.

De los puntos de interacción (contratación) entre el empleador y los trabajadores antes referidos **se consideran relevantes** los siguientes aspectos como elementos constituyentes del orden organizacional:

Formalidad del empleo. La decisión del empleador para contratar a los trabajadores se basa en una oferta de empleo que hasta el momento del estudio **respeto la ley laboral, con contratos definitivos, prestaciones y seguridad social**. Postura singular de esta organización que no es la predominante en las relaciones laborales de la industria manufacturera mexicana. Especialmente para el tipo de empresa que por su tamaño se ubica entre las pequeñas y medianas empresas, donde lo frecuente es que no se respeten los derechos laborales o que no se respeten plenamente, en lo particular lo referente a seguridad social y prestaciones como medio de acumulación de capital o incluso de sobrevivencia.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

Remuneraciones. En relación a otras organizaciones del ramo *EM* ofrece a sus trabajadores remuneraciones superiores, inclusive a las otorgadas en organizaciones de mayor tamaño. En cuanto a los obreros se observa un mejor diferencial de pagos, el cual representa casi el doble al registrado en otras empresas, para los supervisores el nivel es 25% mayor y en el caso de los gerentes es 20% superior. Con ello se evidencia la estrategia en esta organización por atraer y conservar a aquellos trabajadores que por sus habilidades, destrezas, experiencia y responsabilidad resuelvan los requerimientos operativos y de adhesión hacia la organización.

La sindicalización. Como es típico en la industria del país, la posibilidad de que los trabajadores se organicen para ver por sus necesidades, expectativas e intereses es algo que les está vedado, que les es ajeno. Y por tanto a escala social se prohíja la existencia de “organizaciones” (como antes se señalaba), que se conviertan en representantes apócrifos de los trabajadores, radicalmente al margen de sus intereses.

4.2.2.2 Las prácticas de los actores en el proceso de trabajo

Las prácticas de los actores en el proceso de trabajo, en el quehacer cotidiano, llevan implícitas un orden organizativo que busca la eficacia y la eficiencia para el logro de los objetivos de *EM*. Las mismas prácticas son un medio para validar o transformar los sistemas regulatorios en curso, y objeto de negociación en el piso de trabajo.

Las situaciones que se examinan a continuación incluyen aspectos típicos de las prácticas cotidianas en el piso de trabajo de *EM*, respecto a: productividad, capacitación, control laboral, diversificación, crecimiento, calidad y mejora de procesos y productos; estas situaciones además de dar evidencia de la dinámica y cambios en el proceso de trabajo (de la complejidad de la relación laboral),

manifiestan también, las contradicciones entre los intereses del empleador y de los trabajadores.

Productividad

La productividad, es decir el volumen producido por unidad de tiempo de trabajo, se determina a través de los registros históricos y es a partir de ellos que se definen indicadores que sirven para evaluar el desempeño de los trabajadores. Estos indicadores establecen los criterios para ofrecer estímulos a los trabajadores que logran un desempeño elevado o, en su caso, para prescindir de sus servicios cuando su rendimiento es bajo.

La productividad media por jornada de trabajo define el nivel mínimo que se debe alcanzar cotidianamente por el trabajador para que permanezca en el empleo. El reconocimiento para los trabajadores más productivos se hace por medio de bonos de productividad, que se suman al salario base del trabajador.

“A partir del salario base se crean los bonos de producción, y los bonos de producción obviamente son tomados en cuenta por el nivel de productividad, de acuerdo a lo que vamos midiendo. Es una medición que hacemos empíricamente, vamos generando información de cuánto van haciendo. La gente va superando un sistema y le vamos dando un valor al bono donde la empresa gane y también ellos ganen”. GP

Capacitación

La organización asigna al responsable de cada línea de producción la tarea de habilitar a los trabajadores de nuevo ingreso. Es decir, no se espera que el nuevo trabajador demuestre capacidad de adaptación o destrezas excepcionales para conservar el empleo. Además, a todos los trabajadores se les habilita para que puedan atender cualquiera de los otros procesos, dependiendo de las cargas de trabajo que se presenten.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

“Se cuenta con un plan de capacitación para obreros *in situ*, el proceso es según aptitudes. A nivel medio se facilita la asistencia a cursos que apoyen el trabajo diario”. GP

“Existe un plan de capacitación para que el 80% de los operadores conozcan y trabajen en cualquiera de los procesos, el 20% es personal especializado, no obstante este personal al menos maneja dos procesos diferentes”. GP

Control en el proceso de trabajo.

El proceso de trabajo se inicia con la generación de órdenes de producción, el requerimiento de materiales y la integración de una plantilla de personal. La coordinación de los elementos de producción deberá generar partes o componentes para la fabricación de los productos. Los procesos se pueden reconocer como una secuencia de actividades que transforman la materia prima en un producto terminado. Cada actividad puede involucrar procesos físicos, mecánicos o químicos.

La ejecución de las diferentes tareas que entrelazadas conforman el proceso de trabajo, demandan un orden que se establece desde la ubicación de maquinaria y equipos, las actividades que a cada quien corresponde ejecutar, la forma cómo van a circular personas, materiales y productos, hasta las acciones preventivas de seguridad. Todo lo cual implica acciones de cooperación, coordinación y control del proceso productivo en *EM*.

Algunos de los puntos del orden que prevalece en el proceso de producción y que los responsables operativos han definido, son en buena medida acuerdos que pretenden prevenir o, en su caso, dar una vía de solución a situaciones conflictivas entre los jefes y los trabajadores o entre los propios trabajadores. Elementos que destacan en ese orden laboral son:

Si bien cada trabajador tiene asignado un espacio y un tipo de actividad es la instrucción u orden de trabajo la que define el qué hacer y en qué cantidad. Y en el caso de que las demandas de producción así lo requieran se puede reubicar y redefinir la tarea a desempeñar en función de la instrucción de trabajo.

“La generación de las instrucciones de trabajo se asignan según demanda de producción y cada operario tiene un trabajo asignado, pero si en su área no hay actividad puede desempeñar otras actividades en la empresa”. GP

El uso de uniformes y los accesorios de seguridad (mascarilla, guantes, lentes, etc.) tiene una función de protección, pero también para ubicar el área de trabajo de los trabajadores.

“Los accesorios de trabajo que debe portar el personal son principalmente el uniforme de trabajo, el cual se les asigna según el área en que laboran, así como el equipo de seguridad correspondiente.” GP

Una de las prácticas para evitar el trabajo improductivo (tiempos muertos) de los obreros es la presencia de ayudantes generales que atienden el abasto de materiales y el retiro de producto, hacia y desde la estación de trabajo.

“Para el abasto de materiales y el almacenamiento de producto existe personal asignado a estas tareas, que surte el material de acuerdo a las órdenes de producción que se programan y que traslada el producto ya empacado al almacén de producto terminado.” GP

“La movilidad de trabajadores en el piso de trabajo está limitada, se han estudiado movimientos, así que la movilidad es mínima.” GP

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

Una de las prácticas para evitar el movimiento sin control de materiales y productos en el área de trabajo, se previene mediante instructivos de limpieza, cuyo propósito es evitar desperdicios y la obstrucción de áreas de circulación.

“Se debe mantener el orden y la limpieza del área de trabajo. Se ejecuta el proceso de *Buenas Prácticas* de manufactura y se cuenta con un instructivo de limpieza por grupo de trabajo.” GP

Las conversaciones de los trabajadores en el área de trabajo no está restringida, sin embargo existen recomendaciones para evitar accidentes, especialmente entre los obreros de maquinaria pesada.

“Las conversaciones entre los trabajadores en el área de trabajo se aceptan siempre y cuando no coloquen en riesgo la calidad del trabajo y la productividad. Existe un reglamento de conducta difundido entre los operadores, con responsabilidad, derechos y sanciones en caso de actos inseguros.” GP

Con la instrucción de trabajo se busca, por una parte, equilibrar las actividades de producción con las disponibilidades y requerimiento de las áreas dentro de la organización: producción, ventas, compras, etc. Por otra parte, se regulan las actividades de los trabajadores en el piso de trabajo, es decir se precisa en que línea y proceso se va a trabajar, el volumen y la calidad del producto.

Con la instrucción de trabajo se previene que los trabajadores decidan por su cuenta qué y cuánto producir, ya que de hecho existe la tendencia a que el trabajador le dé preferencia a aquellos productos que le permitan generar mayores ingresos por productividad. Y simultáneamente los coordinadores del proceso de producción tienen el compromiso de garantizar que la orden de trabajo se ejecute normalmente, es decir, que la maquinaria y los materiales existan en suficiencia para atender el proceso de trabajo.

La tarea de identificar las diversas fases del proceso de trabajo, así como la definición de los movimientos de materiales y productos; la asignación de tareas de apoyo para el abasto de materiales y para el almacenamiento de producto terminado tienen como fin que la movilidad de los trabajadores sea la mínima necesaria y que su esfuerzo se oriente el mayor tiempo posible a la ejecución de un trabajo productivo.

Cabe acotar que pueden presentarse situaciones conflictivas como resultado de las diferencias en los ritmos de producción, las cuales ocurren en la secuencia de actividades que conforman los procesos. Tal es el caso, por ejemplo, del envasado respecto al proceso previo. El envasado se hace de manera manual y en el proceso previo se utiliza maquinaria. Así que el lote de producto que llega a la mesa de envasado puede permanecer varios minutos en espera y, en el caso de un cierto tipo de producto, durante ese tiempo el material se enfría, al bajar la temperatura tienden a adherirse piezas que se deben envasar en forma independiente.

Ello tiene como efecto que se haga un esfuerzo adicional por parte del trabajador para separar y posteriormente envasar el producto. La acción del trabajador para evitar ese esfuerzo adicional, **acción que da origen a situaciones conflictivas entre los propios trabajadores o entre los trabajadores y los supervisores, es la selección del lote de producto que tiene la mayor temperatura y que facilita el manejo**, dejando a sus compañeros los que ya se han enfriado y donde las piezas se han adherido complicando la tarea de envasado.

El proceso para atender este problema operativo parte de las siguientes situaciones: los procesos previos al envasado no pueden disminuir su ritmo de producción, y por tanto las adecuaciones se deberán hacer en la estación de envasado. La acción del supervisor es clave porque dependiendo de las

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

circunstancias se puede optar por diferentes cursos de acción, en términos normales se presentan tres posibilidades:

a) Cuando se tiene urgencia por entregar un pedido en ésta línea, el ritmo de producción se incrementa, y la acción de la gerencia es aumentar el número de envasadores, trayendo trabajadores de las otras líneas para apoyar este proceso;

b) En condiciones normales se asigna un trabajador para que separe las piezas antes de que se adhieran, mientras que otro envasa, y los trabajadores se van rotando de tarea a lo largo de la jornada, y

c) Cuando la urgencia se presenta en otra línea de producción, se asigna personal adicional para apoyar los procesos de esa línea, por lo que en ésta línea se reduce el volumen de producción y solo se deja a los trabajadores más diestros para que atiendan este producto.

Crecimiento y diversificación de la producción

El crecimiento en las líneas de producción de la *EM*, al pasar de una a tres líneas de producción, dio origen a la diversificación y multiplicación de tareas, a la necesidad de desarrollar nuevas habilidades de trabajo, a la atención de nuevos requerimientos en el abasto de materiales e insumos, así como de nuevas tareas de supervisión, coordinación y balance en la asignación de cargas de trabajo. Este proceso de crecimiento ocurrió de manera paulatina, sin embargo en algún momento se manifestó como una serie de problemas con los proveedores, los clientes o con los trabajadores.

Es decir, las condiciones generales de producción se habían alterado al punto que el flujo de trabajo, materiales y productos se interrumpía, se retrasaba y provocaba una situación conflictiva. En particular, los trabajadores se quejaban de no poder mantener un ritmo regular de trabajo, y especialmente de que no podían obtener

bonos de productividad, ya fuera porque las interrupciones en el proceso de trabajo ocurrían por falta de materiales, o por lo que consideraban una desigual asignación de las órdenes de producción.

Además de las quejas, los trabajadores manifestaban su inconformidad bajando el ritmo de trabajo o ausentándose.

“Su producción es más lenta o faltan, no van ese día y al otro día, pues le dices ‘por qué no viniste’ y dicen ‘nunca faltó y el día que faltó me dicen’, es su respuesta de ellos. Pero yo creo que esa es su forma de enojarse, de decir que están inconformes: ‘no produzco lo suficiente’, ‘bajo mi productividad’ o ‘me ausento’...”. GI

Al respecto, para resolver esa problemática la gerencia de producción presentó a la dirección general una serie de acciones que permitieran restablecer el control del proceso de trabajo. Algunas acciones se orientaron hacia la problemática interna, en tanto que otras a la externa. En lo interno se creó el puesto de jefe de línea, que tendría la responsabilidad de supervisar el trabajo del personal asignado a esa línea de producción, capacitar al personal y distribuir las cargas de trabajo, de forma que los trabajadores de esa área tuvieran las mismas oportunidades para alcanzar bonos de productividad.

Para seleccionar a los jefes de línea se pensó en principio en el personal adscrito a cada área. En los casos en los que no se contaba con un trabajador con el perfil idóneo, se expidió una convocatoria de empleo en busca de trabajadores que tuvieran experiencia en aseguramiento de la calidad, y que procedieran de industrias afines como la farmacéutica o la de cosméticos. Así se contrataron algunos trabajadores y se ascendió a otros, con lo cual se mejoró sustancialmente la coordinación del proceso de trabajo en cada línea de producción.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

Al implantar esas acciones gradualmente se fue corrigiendo la problemática que vivía la organización. Al respecto, como hecho singular **las soluciones de orden interno fueron más eficaces, ya que las personas que ocuparon las jefaturas de las líneas de producción resolvieron las situaciones que creaban conflictos con los trabajadores.**

En el ámbito externo se concluyó que era necesario realizar un trabajo de seguimiento y supervisión de los proveedores, lo que incluía exámenes de laboratorio sobre la calidad de los materiales y visita a las instalaciones de los proveedores para evaluar su capacidad para cumplir con los compromisos de abasto. A ello se suma una clara posición de la dirección general para que no hubiera retrasos en el pago a los proveedores.

“Una de las situaciones positivas del director general es que tiene proveedores leales y gana al hacer acuerdos comerciales, porque siempre cumple en los tiempos de pago, es muy difícil que se atrase, muy difícil que él deje de pagar a algún proveedor. Él piensa que los proveedores y los trabajadores deben de tener los pagos principales para que la empresa siga adelante. Entonces logra hacer negocios muy fuertes con los proveedores y los proveedores siempre bajan mucho sus precios para que estén con nosotros, porque aunque no seamos un líder muy fuerte dentro del mercado en el que nos desarrollamos, al menos ellos tienen liquidez, supongo, para sostener a sus otros clientes”. GP

Sin embargo, en el ámbito externo se han tenido mayores dificultades, porque no siempre es suficiente con programar oportunamente los pedidos de compra de materiales, sino que es necesario realizar una continua labor de seguimiento con las empresas proveedoras para que den cumplimiento en tiempo a la entrega de materiales. Actualmente se tiene relación con alrededor de 50 proveedores, los que abastecen aproximadamente 300 materiales diferentes. Así que las dificultades en el abasto han originado que se haya cambiado en tres ocasiones al

encargado del área de compras de la organización, buscando mejorar el aprovisionamiento de materiales. Una de las prácticas es que, en el caso que se detecte un posible retraso, se procede a ejercer presión con la intervención de los gerentes de la organización.

Calidad y competitividad

En el diseño de productos y procesos de trabajo se busca establecer un equilibrio entre la calidad y el costo directo de producción. Es decir, que las cualidades de uso del producto que recibirá el consumidor sean compatibles con un precio de venta que sea competitivo con los precios de los productos fabricados por otras empresas. Este equilibrio en algunos casos puede representar un problema para el trabajador que busca obtener bonos de productividad.

Al respecto **existe el caso** de trabajadores encargados de un proceso, que le reclamaron al encargado de preparar la fórmula del producto, porque a su juicio ellos recibían una mezcla de características diferentes de la que le entregaba a otro de sus compañeros, con el resultado de que el último siempre obtenía bonos de productividad, en tanto que los quejosos no podían alcanzarlos, aún cuando desplegaban el mismo esfuerzo.

Después de examinar el asunto se concluyó que la mezcla entregada era igual para todos y que el trabajador más productivo lo que hacía era buscar en los barriles o tambos que contenían materias primas, algún remanente del material para agregarlo a la mezcla que él estaba procesando y, sin alterar la calidad del producto, conseguía una mezcla más manejable y con ello su trabajo era más productivo.

La posición de la gerencia de producción fue que la fórmula del producto no podía modificarse, porque de hacerlo se elevaría el costo, pero se aceptó que en su caso todos los trabajadores podrían hacer lo que el trabajador más productivo venía realizando. **Este acuerdo eliminó una situación conflictiva y condicionó**

a que los trabajadores acordaran entre sí para distribuir equitativamente los residuos del material que facilitaba la ejecución del trabajo.

Mejora en los procesos y los productos

La participación de los trabajadores en los procesos para la mejora productiva es amplia, acorde a la función y a las tareas que usualmente realiza el personal. Estos procesos pueden incluir el diseño de nuevos productos, la incorporación de nuevos procesos, la mejora de los procesos ya existentes, las adaptaciones técnicas a los equipos (nuevos o en uso), la identificación de nuevos materiales y proveedores, los acuerdos de suministro, la negociación para la venta de nuevos productos, la gestión de la calidad y el diseño de reconocimientos y estímulos al personal participante en los procesos de mejora dentro de la organización.

“En la cuestión de mejorar cada vez, es una visión que tenemos del jefe (el dueño), eso sí lo puedo visualizar así. Y eso es lo que actualmente estamos haciendo, tratando de automatizar todos los procesos. Es muy fácil automatizarlos con comprar máquinas chinas nuevas, pero mi jefe está en contra de ello; él es una persona que nos menciona mucho la reingeniería, y la reingeniería se trata precisamente de la cuestión de implementar nosotros mismos nuestros sistemas de automatización o nuestros estudios de procesos, nuestros estudios de equipos; que implementados bajo nuestros conocimientos nos puedan dar esos resultados. Y es posible porque hasta ahora se ha logrado.” GI

“Hay un área de mantenimiento e ingeniería que hace el implemento de estos nuevos sistemas. Muchas veces lo que se nos viene a la mente es “queremos procesos más rápidos, a pues compremos la maquina XX de China” y no dudo que salga pero no es la respuesta. Lo primero es la cuestión de estar acoplado exactamente a las necesidades, porque puede haber máquinas que se puedan adecuar pero no exactamente. En cambio con la reingeniería propia y con los análisis de movimientos y tiempos se

acopla exactamente a la necesidad, esa es la ventaja, de la reingeniería que es exactamente para ello.” GP

“En la selección de nuevos proveedores y de materiales de producción, los departamentos de I&D, Calidad y Compras tienen la tarea de desarrollar proveedores. Primero I&D desarrolla productos y materiales, identificando proveedores, Calidad visita las instalaciones de nuevos proveedores para determinar que cuenten con un Sistema de Calidad, y finalmente Compras establece con el proveedor los acuerdos de créditos, programas de surtimiento y penalizaciones en caso de no suministrar adecuadamente los materiales” GP

“En cuanto a sistema de calidad, tenemos un sistema, se llama “Sistema de Calidad”, el que tenemos ahora, pero es un sistema de calidad igual, generado bajo nuestros propios procedimientos. Actualmente los procesos no se certifican, pero los evaluamos por medio de las auditorías que tenemos. Nos auditan nuestros clientes, las cadenas de autoservicio, las propias empresas que nos compran, nos auditan. Ellos contratan auditores externos, que son empresas que se dedican a eso a auditar, y nos envían a esas personas a que nos auditen, posteriormente ellos les dan un informe a los clientes para ver pues como salimos en la auditoría.” GI

“La forma en la que el director general va viendo el mercado es principalmente a través de indicadores. El director adquiere indicadores publicados por instituciones investigadoras, paga mucho por esos estudios. Los indicadores muestran cómo se mueven las otras organizaciones, es decir, en el mercado que tenemos, qué lugar ocupamos, cuánto cuesta ese mercado. Entonces, por ejemplo, se define quienes son los líderes económicamente en pastillas desodorantes y esto le ayuda al jefe a establecer estrategias. Estas estrategias van encaminadas a buscar una parte de ese mercado, por ejemplo, acaba de

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

descubrir que el mercado de limpiadores continuos está creciendo. A partir de ahí, él crea sus estrategias tanto con Desarrollo como en Producción.” GP

“En el diseño de productos se realizan encuestas de: funcionalidad, nombre de productos y características de los mismos, consultando la opinión del personal de *EM*.” GP

“En el desarrollo de mejoras, existen incentivos económicos para los proyectos de mejora continua en formulaciones o procesos, a todos los niveles.” GP

Como se observa en la mejora del proceso de trabajo existe un alineamiento entre la visión del director y los jefes operativos. La búsqueda de soluciones de mejora se hace a partir de recursos limitados en capital y por ello la participación de los trabajadores con sus habilidades y conocimientos es fundamental en dicho proceso, en la reingeniería de ellos.

Hay coincidencia de que las soluciones no están en la compra de nueva maquinaria importada, sino que el reto, la tarea es que con los medios disponibles se logren las soluciones a la demanda de mayor productividad. Aquí el discurso del director general prevalece entre los trabajadores y crea la realidad organizacional específica de *EM*.

El control del proceso de trabajo y la calidad de los productos se ponen a prueba mediante las auditorias que se realizan por orden de los clientes (las corporaciones de autoservicio).

En los preparativos para iniciar la producción de un nuevo producto se involucra a todos los trabajadores, participando en pruebas de uso, en la selección del

nombre, etc. Todo ello va formando una opinión sobre las posibilidades en el mercado del nuevo producto y de la calidad con la que se debe producir.

Cabe señalar que con la mejora en los procesos se reduce el esfuerzo, y se incrementa la productividad del trabajo, pero ello trae consigo el riesgo de que se reduzca el número de trabajadores necesarios. Por lo que ante la inoperatividad de ciertas habilidades y destrezas, y el riesgo de despidos, surgen entre los trabajadores reacciones de resistencia, situaciones que más adelante se analizarán.

4.2.3 Dimensión 3. El sentido del trabajo de los actores organizacionales

Como se ha argumentado teóricamente el sentido del ser humano implica una reflexión en su razón de existir y un porqué de su actuar y dirección específica, pero esta direccionalidad está condicionada por sus circunstancias objetivas y subjetivas, es decir, situación socioeconómica, cultural y política, por la conciencia que se tenga de ellas y por sus aspiraciones. Así que será necesario analizar esas condiciones materiales y simbólicas para comprender el sentido de su acción laboral.

4.2.3.1 Las necesidades que motivan la acción laboral

La acción de los agentes sintetiza una amalgama compleja de contenidos que en términos generales la podríamos categorizar en tres grandes ámbitos: el social, el subjetivo y el objetivo. En el centro de éstos ámbitos se colocaría el aspecto social porque es a través del fenómeno social que se desarrollará una diversidad de símbolos, de significados, de sentidos y de saberes, que encuentran en las propiedades del cuerpo y de la subjetividad humana el medio para su concreción y

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

especificidad, y en el mundo material los elementos para su realización y por ende su objetivación.

Es en el ámbito social donde se desarrollan relaciones a través de las cuales se buscan soluciones a los problemas de sobre-vivencia y convivencia humana. Las relaciones y las formas para producir los medios de vida configuran modos de actividad y con ello modos de vida. Lo que los individuos son, se enmarca en lo que producen y en la forma como se relacionan entre sí. Es decir, su acción está orientada por las condiciones sociales bajo las cuales se desenvuelve su actividad social.

En las condiciones sociales se expresa tanto la capacidad productiva, como las formas como se relacionan los individuos entre sí.

En la emergencia del sistema capitalista se generó la diferenciación de posiciones socioeconómicas entre los individuos y que dan paso a la conformación de la sociedad capitalista contemporánea, en la que se acepta como legítima la acumulación de riqueza, riqueza que tiene la posibilidad de generar nueva riqueza (capitalización). Los individuos que ocupan y asumen la posición de acumular, dirigir y controlar la generación de nueva riqueza, por ser dueños de los medios de producción, manifiestan la condición de capitalistas y como tal, establecen relaciones con los individuos que no disponen de los medios para generar riqueza, los trabajadores, quienes a su vez necesitan relacionarse con el capitalista, para participar en el proceso de producción de nueva riqueza, y obtener así sus medios de vida.

Esa condición (posición social) e intereses implícitos, sustentan sus sentidos y se manifiestan en la relación social trabajador-capitalista. Luego, es posible comprender dichos sentidos a través de sus discursos (decires y haceres), expresos en las prácticas laborales, en la acción laboral cotidiana.

Luego es posible comprender los sentidos en controversia, al develar la necesidad/condición, fin y justificación de la acción laboral de los actores implicados; el empleador (el capitalista) y los trabajadores (los gerentes y los obreros).

Empleador: Necesidades que motivan la acción laboral

El empleador de la organización en estudio muestra en su trayectoria, que al iniciarse como capitalista disponía: de un terreno donde se instalaría la planta, de la experiencia que desarrolló al emplearse en una de las grandes empresa de la industria química, del diagnóstico de las necesidades de abasto de la materia prima a producir, de los conocimientos de su formación de ingeniero químico y de las relaciones con otros capitalistas que decidieron asociarse para invertir en un proyecto, que les daría la ventaja de producir directamente la materia prima que requerían para sus procesos productivos.

Con la experiencia de 30 años en la dirección de organizaciones capitalistas se han desarrollado y diversificado sus necesidades como capitalista, lo que se manifiesta en la búsqueda permanente por la mejora de los productos y de los procesos, el incremento de la automatización y de la productividad, naturalmente operar con ganancias, pero también se ha desarrollado una forma de consideración a los trabajadores con más años en la empresa que lo lleva a fijar la posición de no despedir a estos trabajadores aun cuando su desempeño no esté en la dinámica de cambio periódico.

Gerentes: Necesidades que motivan la acción laboral

Para los gerentes como para todos los trabajadores es prioritario tener un empleo, pero sus necesidades van más allá de eso, requieren aplicar y poner en práctica los conocimientos de su formación profesional, aspiran al reconocimiento de mantener en operación las tareas que están a su cargo y que el personal bajo su mando tenga la capacidad de respuesta de acuerdo a los requerimientos operativos de la organización.

Obreros: Necesidades que motivan la acción laboral

En el caso de los obreros las carencias son las fuerzas que impulsan su acción laboral, esas carencias se ven compensadas con una notable fuerza física y mental para mantener un intenso ritmo de trabajo a lo largo de la jornada de trabajo, y en ocasiones durante varias jornadas de trabajo en forma consecutiva. Otro aspecto de la necesidad de la acción laboral es la atención de las necesidades básicas de sus familiares y dependientes económicos, ello aun cuando el tiempo de convivencia sea el mínimo posible, ya que el tiempo destinado a la jornada de trabajo y el tiempo de traslado consume 16 horas del día.

4.2.3.2 Los fines de la acción laboral

A partir de las conversaciones con personal de la organización en estudio se hizo un ejercicio de aproximación para comprender la orientación de la acción de los personajes que participan en la organización, es decir, qué hacen y cuál es el propósito de la acción. La exposición distingue las acciones del director general (propietario de la empresa), de los gerentes y de los obreros.

El Empleador: los fines de la acción

El director general se caracteriza por realizar una actividad sistemática y cotidiana examinando el curso operativo de la organización. Estas actividades incluyen el examen de estados financieros, reportes de producción, ventas y almacén, entre otros. Entre sus propósitos está que la actividad que despliegan todos los trabajadores permita que la empresa se opere de manera normal; para ello parte de la posición de que se deben cumplir en tiempo las obligaciones que se tienen con otras organizaciones, como es el caso de proveedores, clientes, bancos y el fisco. Coloca también en ese nivel de prioridad el pago a los obreros.

“Es una persona muy disciplinada. Es uno de los empresarios que he conocido que le da seguimiento puntual, administrativamente, a todo lo que es el negocio. Es decir, revisa constantemente estados financieros, revisa constantemente todo lo que son almacenes de materias primas para ver que haya un adecuado uso de ellas. También lleva una actualización diaria de todo lo que son inventarios; ventas, etc. Tiene como todo el ciclo administrativo muy, muy, controlado. Digamos que incluso es hasta obsesivo porque siempre busca, “si se le perdieron 500 kilos, dónde quedaron”, esto hace que financieramente sea un tipo muy protegido en sus finanzas. Es muy leal en los pagos hacia el gobierno, todo lo que son impuestos, sobre todo de impuestos al valor agregado e impuestos que tiene que ver con los trabajadores.” GP

Otra faceta de las acciones del director general está relacionada con su necesidad de mantenerse actualizado en materias como la gestión de negocios y las aplicaciones de la química. Destina cotidianamente una parte de su tiempo al estudio.

“Yo creo que su fuerte es la disciplina y también bastante informado, muy informado. Siempre está estudiando, no solo la parte de administración sino la parte química. Es de los señores que se va a las seis de la tarde pero no a su casa sino a la biblioteca, consulta mucho las bibliotecas de química del Politécnico y también de las facultades de la UNAM.” GP

La información y la actualización de conocimientos el director general la manifiesta en la formulación de planes de acción relacionados con la mejora y la innovación, y donde las preguntas recurrentes a los gerentes son “qué más podemos hacer”, “cómo lo podemos mejorar”. Y desde la visión de los gerentes esta práctica es uno de los factores que han salvado a la empresa, en particular de la competencia de las grandes corporaciones.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

“Es muy obsesivo, escribe a mano, no usa mucho la computadora, y vemos sus resúmenes de estrategias hechos un domingo a las seis de la mañana, porque fecha sus minutas. Entonces creo que esas son las bases de su éxito, siempre estar informado”. GP

“Lee demasiado, muchísimo, tiene una capacidad de lectura muy fuerte; puede leerse un libro de doscientas páginas en un fin de semana. Entonces esa es una situación que lo hace muy creativo; lee muchos libros de creatividad, de innovación tecnológica. Creo que son los puntos más importantes de por qué es un hombre tan exitoso”. GP

“Yo creo que lo afortunado de la empresa es que tiene un buen administrador, que es el jefe. Tiene visión, siempre anda buscando la innovación, anda buscando la forma de renovar. Tiene una visión muy amplia y está constantemente preguntándote qué más podemos hacer, cómo lo podemos mejorar. Yo pienso que eso es lo que lo ha hecho que la empresa no se quede ahí, es una empresa que como lo comentamos tiene una competencia muy difícil. Los impuestos también son muy altos. Pero yo creo que lo principal es la visión de tener un producto que en lugar de costarte diez pesos te cueste cinco, pero con base en una tecnología mejor estructurada; esa es la visión que yo pienso ha salvado a la empresa”. GI

La forma como el director general delega atribuciones parte de que existen áreas con responsabilidades generales definidas, como producción, investigación y desarrollo, ventas, etc., y que desde la visión de los gerentes no siempre están suficientemente especificadas. El director general ejerce atribuciones que le permiten ubicar o reubicar a personal en determinadas áreas en función de asuntos que considera de atención inmediata e intervenir directamente en todos los asuntos.

“El problema del ingeniero es que él quiere estar en todo. Entonces, aunque en apariencia o en la formalidad-informal, porque no hay nada escrito, existen áreas, por ejemplo producción; en algún momento él puede decidir meter a otra persona al área de producción, o bien puede decidir quitar a alguien de producción para asignarlo a otra área.” GP

Situaciones que generan incertidumbre entre los responsables de las áreas, además de que surgen asuntos para los que el director general no ha decidido quien debe atenderlo y donde para su realización se requiere de información que generan diferentes áreas. Ante dicha incertidumbre e indefinición el director general resuelve tomar el asunto directamente y con ello resuelve la necesidad inmediata, pero se mantiene latente la incertidumbre entre los gerentes.

“En la función que cada área tiene, nos deja libertad de acción, pero no hay nada formalizado, entonces eso si nos pega muchísimo. Por ejemplo, a lo mejor piensa que yo debo de hacer tal indicador, pero en realidad es algo que el área contable hace. Y cuando nos pregunta unos decimos que es materia de contabilidad, o los otros que es producción quien no ha dado los datos. Entonces él toma el tema y empieza a desarrollarlo y ya después solicita los datos por separado y él termina haciendo muchas cosas que a lo mejor el área contable, desde mi punto de vista, debería hacer. O al revés, el área de contabilidad sugiere los costos de mano de obra, cuando yo soy la que lo he estudiado por muchos meses”. GP

Una de las prácticas del director general es la de requerir a los gerentes de resultados no solo del área de la que son responsables, sino además les demanda análisis o propuestas que involucren a todas las otras áreas, para lo cual hace una metáfora del desempeño de los gerentes como si se tratara de negociantes que tienen que competir en el mercado, en donde la gestión de la organización estaría representada por el mercado. El desempeño como ejercicio de la libre competencia tiene el propósito de que con una visión integral de las tareas y

problemática de la organización los gerentes hagan aportaciones que puedan incidir en todas las áreas de la organización, sin embargo no siempre se consigue ese resultado, y se corre el riesgo de que las observaciones queden solamente en el señalamiento de fallas en las otras áreas.

“Él dice que debe haber una libre competencia entre nosotros, pero a veces esa competencia es desleal. Por ejemplo si hay un error en el área se evidencia por parte de otra, pero si en las otras áreas encontramos un error no dicen “tengo un problema”, tratan de ocultarlo. Uno de los *lemas* es que si hay algún problema échale la culpa al primero que puedas y después si ya no puedes salir del problema asúmelo pero junto con alguien más. Es algo muy fuerte.” GP

La Gerencia de Producción: los fines de la acción

La gerencia de producción tiene a su cargo a los obreros, y en general al grupo más numeroso de trabajadores de la organización. Los propósitos de la gerente es evitar que haya una gran rotación de trabajadores, que los mejores trabajadores permanezcan en la organización y estén dispuestos a mantener un satisfactorio nivel de productividad. Para ello ha desarrollado diversas habilidades que buscan conocer no únicamente las destrezas laborales de los trabajadores, sino en particular lo que denomina su parte humana, es decir sus necesidades, preocupaciones y aspiraciones personales, de suerte que en estos aspectos de la vida de las personas se pueda establecer una relación que desarrolle en el trabajador el reconocimiento de que su trabajo está bien valorado y de que se encuentra en una empresa favorable con sus expectativas laborales.

“Bueno la estrategia de trabajo que he implementado es primero conocer la parte humana de la gente, considero que uno de los principales éxitos que he tenido respecto a no tener una gran ida y venida de trabajadores es porque ellos mismos aprecian su trabajo, aprecian que están en un lugar adecuado.” GP

“Yo veo que lo que más les motiva es establecer una comunicación de confianza, sin caer en una situación de romper esta línea tan delgada de jefe-empleado. Hemos podido comentar cómo está la familia, qué está pasando en su vida personal, cómo le está pegando la economía, escuchar un poco sus demandas. No ser nada más un número que llega a trabajar, sino ver si hubo alguna situación que le afecta en lo personal o en lo familiar. En un caso así, llamarle antes “Oye cómo te sientes, ¿Crees que puedas? ¿Estás bien? ¿Necesitas más días? Mira a mi me interesa mucho que produzcas pero que estés al cien y si no, pues te puedes retirar”. Esa parte yo creo que es la que los jala mucho”. GP

En el proceso de trabajo la gerente de producción ha desarrollado otras habilidades orientadas a identificar las destrezas de los trabajadores para ubicarlos en las tareas específicas que se adaptan mejor al trabajador. De igual manera busca identificar las capacidades del trabajador para participar en las tareas de coordinación y control del proceso de trabajo.

“El primer punto es ver habilidades, he podido clasificar a cada uno de los trabajadores en las habilidades que tienen. Entonces he podido primero saber cuáles son sus habilidades, después cuáles son sus capacidades a parte de sus habilidades físicas para ayudarme a controlar la producción. De ahí que entonces forme grupos de trabajo muy específicos, tenemos tres líneas de producción, en cada una he podido colocar un coordinador y de ahí personas muy específicas para cada puesto”. GP

Ya ubicados los trabajadores en las tareas y procesos donde mejor se pueden desempeñar, la gerente de producción busca resolver otra problemática que se presenta con las demandas extraordinarias de producción, cuyo volumen y plazos de entrega requieren de esfuerzos extraordinarios para su atención. Para ello, ha establecido un proceso de capacitación de los trabajadores para que desarrollen

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

multihabilidades, es decir, para que puedan desempeñarse satisfactoriamente en cualquiera de las líneas de producción.

“Sin embargo, no me he quedado ahí, ya que estuvieron definidas cada una de las áreas según fueron surgiendo, empecé a capacitar a los trabajadores. Los que solo quieren estar laborando ahí, sin mayor responsabilidad, los he colocado en diferentes procesos para que aprendan las otras líneas en las que no están. Es decir, un trabajador de la línea A está capacitado para trabajar en la línea B; un trabajador de la línea B es tan hábil para trabajar en la línea C; uno de la línea C puede trabajar en la línea A. Esto me ayuda por que en algún momento, cuando viene una crisis de producción debido a la demanda o sobre demanda de parte de ventas, lo que hacemos es colocar a los grupos de tal manera que puedan resolver entre todos una sola tarea sin que afecte el resto de las tareas, porque en el resto de las tareas sólo dejo a dos o tres trabajadores y sé que ellos van a responder por la producción que vaya surgiendo.” GP

Otro propósito de la gerente de producción es que los trabajadores no dependan de la supervisión para hacer un buen trabajo y para estar atentos al proceso de producción. De igual manera se les va delegando la responsabilidad de programar las metas de producción de acuerdo a las cargas de trabajo.

“He aprendido a comunicarles que el grupo debe ser autodirigido, es decir, no tiene que existir exactamente un área de Control de Calidad sobre ellos para que hagan bien su trabajo, tienen que estar revisando, tienen que estar viendo. En la parte de producción se ponen tareas: “el día de hoy vamos a cerrar con tanto”, “nuestro objetivo es acabar este trabajo” y demás.” GP

Cuando se realizan pruebas previas al inicio de la producción de un nuevo producto, la gerente de producción interactúa directamente con los trabajadores en principio para explicar las características del nuevo proceso, pero especialmente con el propósito de estimular que los trabajadores participen dando opiniones para mejorar el prototipo.

“Otra de las situaciones que creo que me ha funcionado es que yo trabajo con ellos, es decir cuando hay un producto o una producción nueva lo que hago es bajar con ellos y estar manipulando el producto, viendo, diciendo ideas “oye aquí le hice así, cómo ven ustedes”, “pues mejor hazle por acá”. Ellos van aprendiendo, y yo les digo “bueno esta es la tarea, vamos a hacerlo así y asa, pero ustedes pueden modificarlo y si lo modifican hay un bono extra”; entonces ellos buscan muchas veces modificar el sistema y lo comunican.” GP

Una forma de abordar los problemas por parte de la gerente de producción es primero analizar las características del método de trabajo antes de cuestionar la calidad del trabajo del operario, ello permite identificar la necesidad de mejoras al proceso y por otra parte en el trato con los trabajadores busca desarrollar un ambiente de confianza que favorezca la comunicación. La comunicación oportuna permite actuar con rapidez ante situaciones problemáticas y evita que el problema se traduzca en desperdicio de materiales o que el problema llegue hasta el consumidor final.

“La comunicación es otro de los elementos importantes, no importa que hayan hecho un mal trabajo, no importa que no hayan llegado al nivel de producción que se le dejó, lo que importa es que se comunique inmediatamente por qué se hizo mal el trabajo y/o por qué no llegaron a la cuota de producción, para mejorar el proceso.” GP

“He aprendido que la gente no es culpable de un proceso malo, si nosotros como Gerentes, como Supervisores no sabemos inducir a la gente a que haga un buen trabajo, no debemos de juzgar al trabajador sino al método que están empleando. Esto les da mucha confianza de poder decir “me equivoque, ya no salió bien, desde aquí me di cuenta que esto ya no estaba funcionando”, lo que evita, y ha evitado por mucho tiempo, que tengamos problemas de calidad con el cliente final”. GP

“Y también evitamos tantas mermas porque la misma gente denuncia inmediatamente que algo ya no está funcionando “sabes que aquí ya no está funcionando porque ya no está cortando bien, porque ya se mezcló de otra manera, porque el equipo no funcionó, etc.” entonces la gente es más participativa.” GP

“Obviamente existe la gente que no es tan participativa, pero hace algunas tareas que no perjudican la calidad ni la producción y que afortunadamente, por pensamiento de mi Director General es que tampoco nos podemos deshacer de ésta gente. Su palabra es “yo no puedo dar de baja a una gente que sólo sabe troquelar, porque sólo sabe troquelar, es un trabajador que llegó a nosotros, es gente de muchos años”. La gente que menos tiene a lo mejor tiene un año, pero tengo gente de más de diez años; es gente que está envejeciendo junto con nosotros, con la empresa. Esto también me empieza a poner en jaque porque ya no tiene las mismas habilidades; entonces es un poco contradictorio a lo mejor lo que digo, pero es gente que se ha hecho y que cuando viene un nuevo proceso también es la gente a la que le cuesta más trabajo. Pero también existe la gente que se nutre de ese cambio para fletarse, para hacerse fuerte, para liderar, y es lo que he hecho con mi gente de grupo.” GP

La gerente de producción orienta su acción a constituir un grupo de trabajo fuerte, con capacidad para responder a las necesidades de producción de la empresa y donde los trabajadores valoren como ventajosa su participación laboral en la organización. El grupo con algunos integrantes con más de 10 años de laborar en la empresa muestra algunas señales de envejecimiento, sin embargo también van surgiendo nuevos integrantes con habilidades productivas y con capacidades de coordinar el proceso de trabajo.

La Gerencia de Investigación: los fines de la acción

La gerente de investigación y desarrollo tiene la responsabilidad de crear nuevos productos con los que se busca ofrecer alternativas a los consumidores finales y la posibilidad de competir con las grandes empresas de la industria. De acuerdo a su experiencia, antes de proponer algún cambio o mejora es primordial conocer el ambiente interno de la organización, a partir de lo cual se pueden presentar cambios viables.

“Yo siempre voy a un trabajo con la idea de aprender primero más que de aportar un conocimiento o enseñar, primero aprender cómo está el ambiente, cómo es la política, cómo son las reglas; posteriormente ya empieza uno a proponer cambios que son siempre para mejor.” GI

La gerente de investigación valora como su razón de ser como profesionalista el crear algo nuevo. Ello no obstante, reconoce que en la industria mexicana es difícil ejercer una carrera profesional con esas características. De sus compañeros de estudios solo el 30% pudo incorporarse al área de proceso, y un porcentaje mucho menor puede participar en el desarrollo de nuevos productos.

“Yo creo que mi misión como química es el crear. El crear ya sea este, esos productos u otros productos.” GI

“De mis compañeros de carrera, pocos están en el área de procesos. El 70% está en ventas o están en otra cosa. Yo atiende muchos proveedores para conocer nuevos materiales, nuevos desarrollos de materias primas, y me han llegado a visitar compañeros como vendedores. El otro día llego una chica que era compañera de mi generación y me reconoció y me dice ¿tú hiciste todo esto? Y yo pues si y ¿tú qué haces?, ella está en el área de ventas. Todo trabajo es bueno y digno, pero ella decía a mi me hubiera gustado igual hacer esto, pero no hubo la oportunidad, el mercado está muy cerrado. La mayoría de mis compañeros no pudieron entrar en el área de proceso y están en el área de la venta.” GI

Los obreros: los fines de la acción

Los obreros se inician en el mundo laboral con un déficit social, cultural y emocional, es decir su vida familiar se caracterizó por carencias económicas, de educación y afectivas, sin embargo disponen de una fuerza anímica y física que los impulsa a buscar superar sus limitaciones sociales.

“No conozco a todos, pero si a la mayoría del ramo operativo en donde las carencias económicas, afectivas, emocionales son muchas.” T

Algunos obreros al poner en acción sus facultades de trabajo muestran notables destrezas y habilidades productivas. Sin embargo no les satisface involucrarse en tareas adicionales, que impliquen nuevas responsabilidades, o en su caso extender el horario de la jornada de trabajo. En cualquier caso valoran en más el tiempo libre de que pueden disponer al concluir sus labores, para emplearlo en actividades recreativas o de descanso.

“Hay trabajadores muy hábiles, físicamente, son muy aptos para hacer muchísimas piezas, pueden dominar una nueva máquina en poco tiempo, aumentan su productividad mucho. Sin embargo estos trabajadores no logran salir de ahí, es decir, ellos están contentos con llegar a trabajar

ocho horas en un puesto en donde están produciendo cierto tipo de piezas que al final les van a reeditar un salario y un bono de producción.” GP

Para otros trabajadores, además de sus facultades para producir ciertas piezas, resulta de interés participar en la coordinación y control del proceso productivo. Para ello ponen en acción otras facultades como la socialización, la capacidad de mando, la habilidad para capacitar, para desarrollar modelos conceptuales del proceso de trabajo, etc. Y que colocan al trabajador en la disposición de modificar su jornada de trabajo y participar en el grupo de coordinación, y con ello tener acceso a mayores niveles de remuneración y otro tipo de satisfacciones.

“Existen otro tipo de trabajadores que no solo cumplen con su trabajo adecuadamente sino que además buscan situarse como líderes de la empresa, ya sea porque es su naturaleza. Son trabajadores que no tuvieron la oportunidad de estudiar pero que cuando se les coloca con responsabilidades, más allá de su puesto, tienen muchas capacidades y además disfrutan mucho el sentirse dentro de un grupo elite de producción.” GP

“Los trabajadores que son los líderes de línea o los que van creciendo más en el desarrollo, es un grupo particular. Por ejemplo, tengo dos trabajadores varones y tres trabajadoras jóvenes, señoras, que hacen este trabajo de liderazgo. Hace como tres años establecí que la gente que llegara a ocupar puestos de mayor responsabilidad, como es fabricaciones, estuviera más capacitada. Entonces pedí que tuvieran un nivel mínimo de bachillerato y que hubiesen estado dentro de la industria cosmética, farmacéutica o veterinaria con la idea de que al menos trajeran bases en sistemas de control de calidad, como buenas bases de manufactura, algunos ISO 9000, etcétera.” GP

“En ese momento llegó JC, vino de una empresa cosmética y obviamente traía las bases, pero él solamente había sido operario, es un joven como de 35 años, había hecho la preparatoria en sistema abierto, es un tipo que no solo sabe la teoría sino también la aplica, incluso les ha dado la vuelta a los de calidad con el programa de 5 S’s+1, él lo implementa a su modo dentro de su área de trabajo, de la cual es responsable”. GP

“OL es un chico que no tuvo más preparación que hasta la secundaria, pero ha estado dentro de la empresa desde hace casi 20 años. Me pude dar cuenta que es un joven que se sale del común, él es muy entusiasta, es un padre de familia, él se siente como universitario, es muy responsable, es muy dinámico, siempre está preguntando de dónde surgen las teorías de la calidad, está muy cercano al director general, su capacidad de hacer relaciones interpersonales ayuda mucho y es un buen tipo. De los trabajadores es el que más gana, le gusta mucho capacitar a sus compañeros, le gusta mucho enseñar; y en la labor que le corresponde es muy hábil”. GP

“De las chicas, pues M. se acaba de ir. La sustituyó ME que también es una joven que viene de la industria cosmética y también con muy buena disciplina para hacer las cosas. En las áreas de aromatizantes necesitamos mucho orden y ella sigue un orden muy claro, ella apenas se está formando como líder pero creo que va a dar el salto”. GP

“LA es una chica que tiene en la empresa aproximadamente 6 años, ella es joven, ella tiene como 25 años y también es muy líder dentro de su grupo. A ella le gusta enseñar a la gente y le gusta que la gente gane, ella me ayuda a equilibrar las líneas de proceso y los bonos de producción. Porque en el trabajo se generan diferentes bonos, dependiendo de las actividades que realicen. Tiene la capacidad de decir bueno “hoy ésta persona hace esto para que gane tal bono”, “ésta persona hace esto para

que gane tal bono”, al final todo su grupo va creciendo en bonos y van creciendo igual, nadie gana más en bonos de producción, todos llevan un mismo nivel de sueldo, obviamente ella pues tiene un sobresueldo por esta actividad que realiza y la hace muy bien”. GP

“Finalmente, YD es una señora ya de 52 años, ella es una persona más hecha por la vida, no tiene formación académica más allá de la primaria. LA y ME ellas tienen ya la preparatoria, y en el caso de YD sólo la primaria. Es una mujer con muchos problemas emocionales, pero muy comprometida con la empresa, con el dueño, con la forma de trabajo, es muy exigente, es una de las personas más exigentes que tengo en la parte de calidad. Incluso se exige demasiado a sí misma y al capacitar al personal pues es muy fuerte, muy aguerrida en cuanto a seguir las líneas de productividad y de calidad; lo cual pues obviamente nos retribuye mucho. Es una persona muy, muy trabajadora, yo creo que hasta es una obsesiva del trabajo, puede haber mucha carga de trabajo y ella me dice “a mi déjame trabajar, yo necesito el dinero”. Y bueno pues le va bien, es una de las personas que gana mejor, incluso más que una jefa de calidad, por el nivel de bonos de producción que hace.” GP

“Ese es el grupo de trabajo digamos base. Junto con CV que es un joven que me ayuda a la supervisión de la producción, que también se hizo como trabajador. Es muy creativo, tiene una mente muy ágil, tiene todos los procesos grabados en la mente, me ayuda mucho a planear. Él se da cuenta muy rápido, porque está en producción y aparte en almacén, él se da muy rápido cuenta de lo qué está haciendo falta, es un chico muy joven, tiene 25 años y con una gran capacidad de visión terrible, él sabe adelantarse a los problemas, tenemos mucha confianza y mucha comunicación y es de mi equipo base en cuanto a trabajadores.” GP

4.2.3.3 La justificación de la acción laboral

El Empleador: la justificación de la acción laboral

Del significado de la acción desplegada por el empleador: director general y propietario de la empresa contamos con la opinión que de él tienen las personas más cercanas en la actividad cotidiana de la organización.

Se le considera un sujeto exitoso en su condición de capitalista. Ya que su trayectoria de hombre de negocios comenzó por dirigir una empresa con pocos recursos y casi en condición experimental, y al paso de treinta años esa empresa se consolidó y surgieron dos empresas nuevas, una de las cuales es la organización en estudio.

Dentro de las prácticas del director general (empleador) como elementos de su éxito, se refieren su inclinación por el estudio y por la actualización continua en materia de procesos químicos, así como en la gestión de negocios. Quizá lo más relevante sea su búsqueda por la innovación y la mejora de los procesos, modificando equipos e instalaciones para adaptarlos a las nuevas soluciones técnicas que se derivan del cambio de procesos y productos.

Se le considera obsesivo en el trabajo, condición que se manifiesta en las demandas para que el personal al servicio de la organización mantenga un intenso ritmo de actividad.

Si bien hay evidencia de que todos los días de la semana son días de actividad dedicados a los asuntos de sus empresas, y que por tanto los asuntos de los negocios le absorben mucho de su tiempo vital. Se puede especular que su natural inclinación por el estudio y la innovación son prácticas por medio de las cuales busca un tiempo y espacio de libertad, de liberarse de los problemas de sus negocios, aún cuando paradójicamente los resultados de tal tiempo de libertad los aplique a sus negocios.

Se considera, en opinión del personal más cercano al gerente general, que su lado humano se expresa retribuyendo al trabajo de los obreros por medio de los bonos de productividad, sin condicionarlos a límites máximos para dicho ingreso, ni por elevar los niveles mínimos de producción(productividad) para obtenerlos.

De igual manera se reconoce su consideración humana al establecer que no se puede despedir a un obrero porque sólo sabe hacer una tarea específica durante los años que lleva laborando para la empresa.

Por los comentarios se puede percibir que hay una forma de satisfacción por parte del director general en el hecho de “dar”, de reconocer el esfuerzo de los trabajadores. Cuando el director general recorre las áreas de la empresa saluda a los trabajadores con quienes se encuentra, sin embargo suele hacer la deferencia de detenerse a conversar brevemente con algunos de ellos. Periódicamente lleva fruta de una huerta familiar y comparte con todos los trabajadores, distinguiendo a algunos de ellos con una cantidad mayor. Éstos trabajadores son por lo común los más productivos y los que tienen más antigüedad en la organización. La respuesta de los trabajadores a dicho reconocimiento, además de mantener un ritmo de trabajo muy productivo, es la de sentirse muy comprometidos no sólo con la empresa sino con la persona del director general.

La gerencia de producción: la justificación de la acción laboral.

Para la gerente de producción es muy importante desarrollar con los obreros una relación de respeto y de confianza. En esos términos la relación de autoridad prospera de manera normal, es decir, las instrucciones que se imparten se deben cumplir y los compromisos de la gerencia son ciertos. La confianza cubre un espectro amplio de posibilidades, que van desde la información oportuna de que hay algún tipo de alteración en el proceso normal de trabajo hasta expresar opiniones sobre la procedencia de alguna orden.

“Bueno a nivel de mis trabajadores, de los trabajadores que colaboran conmigo, creo que algo que me satisface mucho, a pesar de que tenemos mucho tiempo de conocernos, es que me respetan y digo me respetan porque no ubico, o por lo menos no lo veo que se sientan a disgusto conmigo. Siempre tengo su respeto, no miedo, porque yo lo veo, bajo al área de procesos productivos y luego-luego se cuadran, me refiero a que me informan qué están haciendo. También ante cualquier situación, me gusta que muchos de ellos se sienten en la confianza hasta para decir que lo que yo mande a hacer no está bien, y que yo les escuche y les diga “déjame revisarlo” y entonces estamos en una dinámica de confianza”. GP

Para la gerente de producción el propósito de constituir un equipo de trabajo fuerte, es decir, con amplia capacidad productiva, se complementa con la noción de que el equipo de trabajo esté comprometido con la organización y que la lealtad del equipo se dirija hacia la organización. La gerente si bien encabeza al equipo de trabajo y su esfuerzo se ha dirigido a constituirlo, aclara que el equipo no le pertenece y que en última instancia todos están al servicio de la organización.

“¿De qué me siento satisfecha en el grupo? Pues creo de que hay un grupo comprometido con la empresa. Mi lógica es que no es mi empresa, mi lógica es que es que no es mi grupo, sino que es un grupo que hice para la empresa y que debe de trabajar para la empresa. Siempre les digo que mientras en su recibo de pago aparezca el nombre de *EM*, es a la que le deben la mayor lealtad. Pero si ubico que están comprometidos. Les puedo pedir que hagamos un trabajo como la semana pasada de esos de más de 24 horas y siempre dicen que sí, o sea nunca dicen ¡nooo! Creo que saben que al final vamos a seguir sosteniendo buenos resultados para la empresa y para nosotros mismos y se los he demostrado: los bonos de producción, las horas extras que generan, los permisos que llegan a solicitar, son situaciones que les retribuyen más. Y saben que pueden tener la confianza de acercarse a mí y decirme “sabes que no vengo a

trabajar y me retiro”. En general así percibo a mi grupo y me siento satisfecha de tener un grupo fuerte para lo que es el trabajo pesado”. GP

La gerencia de investigación: la justificación de la acción laboral.

La gerente de investigación hace los diseños de los nuevos productos, participa en el diseño del proceso productivo y en el proceso para que el producto se convierta en una mercancía que se incorpora al mercado. Y en este último aspecto se materializa el significado de su trabajo, ya que puntualiza no hay en el mercado productos de origen nacional, todos son de origen norteamericano o chino.

“Pienso que, y tengo la seguridad, de que estoy por el buen camino. Porque siempre me ha gustado todo esto y más cuando veo al pasar del tiempo todos los productos que ya hemos sacado. Iniciamos con una pastilla y ahora ya tenemos más de 20 o 30 productos desarrollados. Es un avance que ahora observo. Sí estoy contenta porque he visto crecer cada uno de los productos y digo “yo hice este o yo hice aquel” y me da gusto. Me da gusto, porque en el mercado de estos productos no hay de producción nacional, no hay competencia, todos son de Estados Unidos o últimamente, en los últimos 5 años, son chinos.” GI

La gerente de investigación expresa que el reconocimiento que le satisface es contribuir para que trabajadores del país estén en capacidad de hacer lo mismo que hacen en Norteamérica.

“Yo creo que no espero reconocimiento porque no me lleno de eso. Lo hay porque siempre ha habido un contacto con mi jefe, que es de agradecimiento, de felicitación, pero no lo busco, ni me llena, porque no lo necesito. Más bien lo que quiero, en este caso lo que he hecho es crear en ese ámbito y lo seguiré haciendo. Y de alguna forma, yo veo la cuestión como una forma de ayudar, que sean cosas que no las

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

necesitemos traer de otro país, que son propias de nuestra tierra, de nuestra gente y que las puede hacer un operario de aquí, igual que el de Estados Unidos. Yo se los transmito a los trabajadores y que ellos sigan con ello. Muchas veces cuando los veo hacerlo, eso último me da mucho gusto. Y ellos dicen “yo aprendí esto, no sabía esto, ahora sé esto” y eso es algo más valioso para mí”. GI

Otro aspecto que la gerente de investigación valora de su trabajo es la creación de nuevos productos bien hechos y que les den la posibilidad a más consumidores de adquirirlos.

“Yo creo que pues seguir creando algo que sea mejor de lo que hay, mejor de lo que hay y que esté al alcance también de muchos. Porque muchas veces yo veo el poder adquisitivo y no es posible comprar un producto de 70 pesos como un aromatizante y que una persona, un obrero, quiera comprarlo, claro que no le es posible. Yo sé de costos y no cuesta eso sino que las empresas quieren ganar más. Donde quiera que esté, aquí o donde sea, hacer las cosas, crear cosas nuevas y que estén bien hechas y al alcance de más gente”. GI

“Siempre he tenido como un proyecto más, digo “bueno si ya no se vende este, a lo mejor podríamos darle la vuelta y ahora sacarlo así de esta otra forma” y ha resultado. Como todo llega el momento que a veces, me siento cansada y es por el desanimo de decir: “no salen estos productos, la venta es baja”. GI

Si bien el diseño de productos y procesos conduce a nuevos desarrollos, el reconocimiento de que es gracias al esfuerzo de los obreros que esos desarrollos se materializan, y hacen posible que la realidad del diseño se haga tangible y útil para la organización, para los trabajadores y para los consumidores.

“Pues para mí ha sido una experiencia muy bonita, ha sido un aprender diario, no hay día que no aprenda algo, y no nada más hablo de la cuestión de investigación, sino de la gente. Historias de vida, historias de lucha. Siempre he aprendido algo, y agradecerles a ellos también, porque gracias a los trabajadores salen las cosas. Siempre he tenido ese ánimo y ha sido para mí satisfactorio, el estar donde quise estar y donde he logrado hacer varios, bastantes desarrollos, que puedo estar satisfecha y decir: ¡Que bien me han salido!” GI

Los obreros: la justificación de la acción laboral

Muchos de los obreros se han iniciado como trabajadores desde muy jóvenes y en no pocos casos con la responsabilidad de mantener a sus hijos. Los obreros se enfrentan, desde jóvenes, a la necesidad de conseguir los medios de vida y en el proceso de mantenerse como trabajadores activos se van formando como los jefes de la familia. La condición de jefe de familia otorga a quien la ejerce no solo la responsabilidad de garantizar el sustento, sino las facultades para convertirse en el líder de la familia y desarrollar autoridad no sólo en lo económico sino también en lo moral.

La mayoría de los trabajadores de la empresa en estudio son mujeres que tienen la condición de jefes de familia. Es significativo que además conserven esa condición ahora que ya son abuelas, es decir, que se han ampliado los integrantes y las generaciones que dependen de la misma jefatura, lo que nos dice que las oportunidades de la generación de los hijos son menores que las de sus padres, ya que como adultos y con hijos no pueden terminar con la dependencia de la jefa de familia.

“La edad de la mayoría de los obreros está sobre los cuarenta años. Siempre han sido más mujeres. La mayoría son mujeres y ya son abuelas. Ya tienen sus nietos, de cuarenta años, pero tienen sus nietos y siguen siendo la fuente que lleva el sustento a la casa.” T

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

“Yo pienso que son responsables por ser jefes de una familia, pienso que sí. Porque bueno empezaron con sus hijos pequeños, los sacaron adelante y ahora con los nietos y siguen siendo la cabeza de familia.” T

“Muy jóvenes iniciaron a tener este tipo de trabajo, con esta rutina, pero como que se va mejorando cada vez su habilidad y su fortaleza, porque son muy fuertes, son muy fuertes las personas.” T

Si bien todo individuo tiene entre sus necesidades desarrollar relaciones de socialización, quizá entre los obreros con sus carencias económicas y afectivas, que se relatan más arriba, sean más sensibles y aprecien más la posibilidad de integrarse a un grupo. La respuesta de los trabajadores al reconocimiento como miembro de un grupo se manifiesta en un comportamiento más responsable y más productivo.

“Si la gente se siente aceptada, más aceptada por un grupo, como que es más responsable, no sé cómo decirlo; y no es económico (bueno aunque destacan obviamente por su productividad) es como un compromiso más moral.” GP

Los trabajadores de la empresa en estudio consideran como una cualidad que los distingue su capacidad para desempeñarse en diferentes procesos y en las diferentes líneas de producción de lo cual están orgullosos.

“Yo he visto el valor que los trabajadores dan a su trabajo, su orgullo, pues te manifiestan que tienen capacidades multidisciplinarias, pueden producirte el producto “A” o pueden producirte el producto “B”, su habilidad es muy amplia.” T

Los trabajadores también manifiestan su adhesión de hacer en tiempo y con la calidad necesaria sus tareas, así como su disposición de ser responsables ante las demandas de mayor actividad productiva. Este comportamiento responsable se observa de manera evidente entre los trabajadores con más edad y con más años en la empresa. Así que el ser un trabajador responsable significa un reconocimiento por parte de sus compañeros respecto a las cualidades productivas del trabajador. Quizá por ello los obreros más jóvenes son renuentes a prolongar más tiempo sus jornadas de trabajo, cuando las necesidades de producción lo demandan, porque no solo significa sacrificar actividades o relaciones sociales que les son más importantes durante ese tiempo, sino que se enfrentan a una estructura de reconocimientos y prestigios en donde ellos, por su falta de experiencia, habilidades o atribuciones, no pueden competir.

Sin embargo para todos los trabajadores es muy importante que se les reconozca la confianza en sus habilidades, destrezas y a su capacidad de respuesta productiva.

“Los obreros son, afortunadamente, gente muy responsable. Son personas que no son jóvenes, no son ancianos tampoco, pero si son gente madura, que le dan la fuerza a la empresa. Al decirles “necesito que te quedes más tiempo”, por ejemplo a un joven, a una persona de 20 años, su primera respuesta es no y se retira o incluso se va del empleo. En cambio la gente que ya tiene más años, he observado que tiene más empuje y dice “si puedo” o “si podemos”, “usted confié en mí y yo lo saco”. Entonces, veo que esa gente es muy,... sin ellos no se puede hacer nada. Se han llegado a quedar varias jornadas hasta que sale el producto y dicen “ya ve como si pudimos, y si lo hicimos”. Creo que es la fortaleza, ellos son la fuerza principal de la empresa.” GP

Como resumen del sentido de la acción laboral por parte de los actores organizacionales de *EM*, se puede destacar lo siguiente:

Las necesidades del empleador y los trabajadores (gerentes y obreros)

Los propósitos de los actores de *EM* son de naturaleza muy diversa y rebasan con mucho los fines de la organización, sin embargo es en la operación de la organización donde se da un escenario que permite su expresión y en su caso realización.

En ese contexto, sus propósitos son resultado de la necesidad inmanente para establecer una relación laboral (su sentido del trabajo; su razón de ser y estar en la relación laboral)

La necesidad esencial del empleador, detectada en el caso de estudio, se manifiesta en lograr ser un capitalista exitoso, específicamente en dirigir a *EM* de tal forma que valore el capital y con ello posibilitar su presencia competitiva en el mercado con otros agentes capitalistas.

En la función como director general le es indispensable no descuidar su capacidad de mando, de supervisión y de control de las operaciones en la organización. Ello explica su práctica por intervenir en todos los asuntos de la empresa y en la práctica de alentar la competencia entre los gerentes, lo que puede conducir a relaciones conflictivas entre ellos y lo que evita el desarrollo de complicidades entre gerentes y con el resto de los trabajadores, que de ocurrir podrían significar el menoscabo de la capacidad de mando y de control del director general y eventualmente en la pérdida de eficiencia en el manejo de los recursos de la organización.

Por su parte, **los gerentes procuran mantener y consolidar su posición de gerentes, para ello las prácticas que desarrollan se orientan a buscar soluciones a los problemas técnicos que se presentan en sus áreas y a evitar conflictos con los trabajadores bajo su mando.** En sus relaciones con el director general buscan no perder su confianza ofreciendo respuestas a los

requerimientos que les plantea. La relación con los otros gerentes está expuesta a las tensiones que se derivan de la propia operación de la empresa, es decir al fluir de compromisos y de recursos, pero de manera especial a la competencia a la que los conduce el director general en su singularidad de buscar los óptimos, contraponiendo estrategias entre sus mandos medios.

Por su parte, los trabajadores se proponen con su actividad cotidiana demostrar que disponen de habilidades y destrezas para atender las tareas que les asignan y que las respuestas que ofrecen ante los compromisos que se derivan de la actividad propia de la organización los distinguen como personas responsables dignas de la confianza de sus jefes y de sus compañeros. En la búsqueda de reconocimiento, algunos se orientan a obtener mayores ingresos por productividad, sin buscar otro tipo de responsabilidades; en tanto que otros, procuran además, participar en las tareas de coordinación y de supervisión del proceso de trabajo.

Los fines y su justificación

Los actores construyen una explicación para su hacer a partir de las circunstancias sociales en que se encuentran. Dicha explicación puede tomar la forma de una expresión racionalizada o bien por asumir un modelo de prácticas que sirve de referente para su acción.

Para el capitalista es indispensable demandar la mayor cantidad de trabajo productivo, en términos de calidad e intensidad, que le permita valorizar el capital (y su acumulación). Además, en este estudio se observa que procura desarrollar prácticas que signifiquen el justo reconocimiento al esfuerzo del trabajador. Entre esas prácticas está el sistema de bonos que ofrecen ingresos adicionales al trabajador como un reconocimiento a su productividad, a su participación en la mejora de los procesos o a su participación en la adecuada coordinación del proceso de trabajo. La práctica del justo reconocimiento al esfuerzo del trabajador, también toma la forma de breves conversaciones del

director general con algunos de los trabajadores que se distinguen por su productividad, la que desarrolla un vínculo afectivo entre los trabajadores.

Los gerentes como encargados de coordinar la ejecución operativa de los intereses de la organización, **tienen como fin de su acción, desarrollar prácticas que construyendo una figura de autoridad se signifique por sus conocimientos para resolver problemas**, por la capacidad para observar y reconocer las capacidades de los trabajadores y asignarlos a las tareas donde mejor se puedan desempeñar, por procurar que adquieran nuevas habilidades y porque los productos que genera la organización representen alternativas para los consumidores y sean una forma de manifestar las capacidades de la industria y de los trabajadores mexicanos.

Para los trabajadores, reconocida como la fuerza productiva por excelencia de la organización, tienen como fin de su actuar, **además de ser reconocidos por sus pares y jefes dentro de la organización, su necesidad de llevar el sustento a su familia**, pero aun más tratar de mantener la posición de jefe de familia, de ser la autoridad económica y moral entre los miembros de su familia.

4.2.4 Dimensión 4. La Negociación de los sentidos del trabajo entre los actores organizacionales

Como se expuso en el modelo conceptual, se consideran tres situaciones generales de cambio en la organización, que pueden llevar a procesos de negociación entre los actores: 1- Situaciones internas o externas a la organización que alteren el flujo normal del proceso de trabajo; 2- Cuando el orden organizacional vigente ya no sea el adecuado (funcional) para garantizar la coordinación y el control del proceso de trabajo y, 3- Ante las expectativas de mejoras o de innovaciones en dicho proceso.

En este apartado, a partir de las prácticas laborales señaladas en la segunda dimensión de análisis (las prácticas de los actores en el proceso de trabajo), se presenta a continuación un ejercicio de interpretación del proceso de negociación, que tuvo lugar al acordar dichas prácticas y que implicaron: aumento de productividad, mejora en los procesos y productos y, paro en el proceso de trabajo por baja en las ventas. También se refiere en su caso, al desacuerdo y sus razones.

4.2.4.1 Problemática y acuerdo de los sentidos negociados

En este estudio se reportan tres singulares casos de negociación en la empresa *EM*, manifiestos en: la intensificación del trabajo a cambio de bonos de productividad, el involucramiento del trabajador en las mejoras de los procesos productivos, e incluso, la aceptación para reducir el tiempo laborado vía paros parciales en el proceso de trabajo cuando la empresa enfrenta reducciones en su demanda.

En todos ellos se pudieron detectar los diferentes sentidos del trabajo que los actores tenían al reflexionar sobre su acción laboral al negociar. Ello lleva implícita sus necesidades: de sobrevivencia, convivencia y trascendencia; sus intereses (fines) y aspiraciones en el ámbito laboral, así como los recursos (materiales y simbólicos) con los que interactúan negociando su acción.

Primer caso de negociación. Intensificación laboral y bonos de productividad

La situación que impulsa permanentemente a las empresas capitalistas a incrementar la productividad se asocia con la necesidad de mantener una tasa media de ganancia, toda vez que si el nivel de productividad está por debajo de la media, ello se expresa en menores volúmenes de producción por unidad de

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

tiempo de trabajo o bien por mayores costos de producción para determinado volumen producido.

Lo que conduce a la necesidad de transformar periódicamente: las condiciones tecnológicas de producción (la maquinaria, los equipos, las instalaciones, etc.), el proceso productivo e incrementar la intensificación laboral.

Ante ello, para el empleador se plantea como necesidad y propósito, el reducir el tiempo de trabajo necesario para alcanzar cierto nivel de producción, es decir, el costo de la mano de obra empleada.

Para el trabajador cuya capacidad productiva es el medio primordial de subsistencia, tendrá la necesidad de preservarla al máximo, por lo que en general, suele resistir a las diferentes presiones para intensificar sus esfuerzos productivos. Necesidades y fines que como se nota entran en contradicción, pero que sin embargo, tendrán que llevar a negociación para cumplir cada uno de los actores sus fines específicos.

En el contexto socioeconómico descrito para México (capítulo 3), se observa una fuerte caída en el nivel de ingresos de los trabajadores y una menor disponibilidad de empleos formales. Por otra parte se acentúa la competencia en los espacios comerciales por alcanzar la preferencia de los consumidores. Condiciones con varias repercusiones para *EM* y sus actores, en primer lugar se necesita que el empleador enfrente la competencia que imponen las grandes empresas de la industria, implicando un mayor esfuerzo de los trabajadores para aumentar la productividad, pero dado que la prioridad del trabajador es el mejoramiento de sus ingresos con el menor esfuerzo posible, se plantea un conflicto en el piso de trabajo y la necesidad de resolverlo (de negociarlo).

En este caso, **la propuesta de negociación en *EM*** planteó que dadas las características de las instalaciones, los equipos de producción y los materiales,

sería posible atender las variaciones de la demanda externa (la demanda extraordinaria) y mantener la rentabilidad de la empresa, intensificando el esfuerzo productivo del trabajador a cambio de un mayor ingreso.

Esta propuesta emanada del Director General fue acompañada de información histórica y de cálculos pormenorizados respecto a los niveles de producción a alcanzar, que hicieran posible otorgar ingresos adicionales al trabajador, inclusive de cuál sería el importe total de las remuneraciones adicionales, para que el empleador no perdiera liquidez. La base del cálculo exhibe el poder del empleador para condicionar la acción del trabajador. Por su parte el trabajador evalúa (reflexiona) de acuerdo a su experiencia, sus posibilidades físicas para hacer efectiva la oferta de mayores ingresos, y decidirá en consecuencia su conformidad o no. Al respecto es oportuno recuperar lo comentado por uno de los gerentes de la *EM*:

“Le vamos dando un valor al bono donde la empresa gane y también ellos (los trabajadores) ganen.” GP

Las posiciones en juego en este proceso de negociación involucran, por el lado del empleador y de sus mandos medios (gerentes), su capacidad para tomar “buenas decisiones”, para alcanzar un acuerdo que resulte eficaz en razón de los propósitos que persigue el empleador, la valorización del capital y adhesión (sujeción) del personal a la propuesta. Por el lado del trabajador, su posición en el proceso de trabajo se pondrá en juego, toda vez que con este sistema se va desarrollando un proceso de competencia entre los propios trabajadores por lograr mayor volúmenes de producción y de ingreso.

En esta ocasión el acuerdo de intensificar el esfuerzo productivo a cambio de ingresos adicionales pudo establecerse con éxito en *EM*, en tanto los dos actores organizacionales convergieron en el monto de la compensación (bonos de

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

productividad) consiguiendo satisfacer sus necesidades y propósitos, aun cuando éstos son de naturaleza completamente diferente.

Los componentes del proceso de negociación que se ha enunciado antes, presentan un contenido de prácticas racionales a partir de lo cual los actores interactúan: presentan posiciones, reflexionan propuestas y pueden llegar a tomar acuerdos, sin embargo un componente muy importante en el proceso de negociación es de naturaleza emocional (no racional), es decir, la fuerza del compromiso entre personas específicas tiene la carga del vínculo emocional, tal como se puede observar en el siguiente pasaje de la entrevista con un gerente:

“Les puedo pedir que hagamos un trabajo, como la semana pasada, de esos de más de 24 horas y siempre dicen que sí, o sea nunca dicen ¡nooo! Creo que saben que al final vamos a seguir sosteniendo buenos resultados para la empresa y para nosotros mismos y **se los he demostrado**: los bonos de producción, las horas extras que generan, los permisos que llegan a solicitar, son situaciones que les retribuyen más.”
GP

Luego entonces se observa un proceso complejo de intercambios (racionales y emocionales) que significaron por un lado, el mayor desgaste físico dado el esfuerzo productivo adicional aportado, que por otro lado, se ve compensado con pagos extras al salario normal, teniendo como sustento la certidumbre de que tanto el empleador como el trabajador darían cumplimiento al compromiso acordado en un momento determinado.

Al respecto los trabajadores en *EM*, en particular los más experimentados (con mayor permanencia en la organización), suelen expresar su necesidad de recibir mayores ingresos, su disponibilidad para intensificar el trabajo y su capacidad para enfrentar las demandas extraordinarias de producción, su compromiso, señalando:

“A mi déjame trabajar, yo necesito el dinero” T

“Si podemos”, usted confié en mí y yo lo saco” T.

“Ya ve como si pudimos, y si lo hicimos” T

Naturalmente no todo el acuerdo se circunscribe a la aceptación para intensificar y prolongar la jornada de trabajo con la recompensa de mayores pagos en dinero, sino que éste se extiende al compromiso de dar facilidades a los participantes: en los horarios de trabajo, cuando las necesidades personales del trabajador así lo requieran y lo lleven a solicitar un permiso para llegar más tarde o para retirarse más temprano, es decir, implican en la negociación, aspectos inmateriales y afectivos. Cabe aquí lo comentado por la gerencia de producción:

“Y saben que pueden tener la confianza de acercarse a mí y decirme “sabes que no vengo a trabajar, o me retiro”. En general así percibo a mi grupo y me siento satisfecha de tener un grupo fuerte para lo que es el trabajo pesado.” GP

No es usual que en las interacciones se explicita el vínculo emocional, lo normal es que se haga una formulación en términos racionales con arreglo a valores, como lo expresa uno de los gerentes de *EM* entrevistados:

“Siempre les digo que mientras en su recibo de pago aparezca el nombre de *EM*, es a la que le deben la mayor lealtad. Pero si ubico que están comprometidos.” GP

Los bonos de productividad se convierten entonces, en uno de los ejes de negociación y acuerdo entre el empleador y los trabajadores. El empleador consigue así intensificar el esfuerzo productivo de los trabajadores, y éstos a cambio pueden recibir un ingreso adicional.

Es importante tener presente que el nivel de sueldos y salarios que se pagan a los trabajadores a escala social es muy bajo, insuficiente para atender las necesidades del trabajador y su familia. Si bien la organización en estudio ofrece pagos superiores a la media en empresas semejantes, el salario base es insuficiente. Así que para los trabajadores de esta empresa el bono de productividad resulta un medio irresistible para aceptar intensificar su esfuerzo productivo.

Una de las **características del sistema de bonos de productividad es que no todos los trabajadores tienen acceso a este sistema**. Los trabajadores al margen del sistema son los menos calificados o los que realizan las tareas más simples, como es el caso de los ayudantes generales o quienes ejecutan tareas fundamentalmente de tipo manual. En estos casos el medio de negociación, cuando las necesidades de producción así lo demandan, es la autorización de tiempo extra. Por esta vía el trabajador, si está de acuerdo en extender la jornada de trabajo, puede recibir un ingreso incrementado.

La justificación que expresan los actores al acuerdo para intensificar el trabajo productivo vía los bonos de de productividad se sintetiza en los siguientes comentarios:

“Es importante que todos los trabajadores se den cuenta que sí reconocemos su esfuerzo cuando se necesita cumplir con los clientes, ellos ganan más y nosotros también.” GP y CI

“En mi caso, cuando se nos pide sacar más producto y hay bono, Yo lo aprovecho, porque es como uno puede salir de pendientes en la casa.” T

Segundo caso de negociación: Mejora en los procesos y productos e involucramiento de los trabajadores.

El proceso de negociación para involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora productiva responde a la necesidad de incrementar la productividad y competitividad de *EM*. Mientras que en el caso de los bonos de productividad se busca la intensificación del trabajo, en la mejora productiva el propósito es involucrar a los trabajadores en el rediseño de los procesos, los equipos y los productos para que sea por estas vías que se consiga una mayor productividad y competitividad.

En este caso la propuesta de negociación es más compleja y puede tener diversas consecuencias, se plantean como beneficios para el trabajador la posibilidad de obtener bonos especiales por la contribución al proceso de mejora, la reducción del esfuerzo físico con los cambios al proceso, la posibilidad de recibir bonos de productividad una vez que se ponga en operación el nuevo proceso productivo. En contra parte, para el trabajador la mejora implicará cambios en las prácticas de trabajo, la inoperatividad de algunas de las habilidades y destrezas que había desarrollado hasta el momento y, ante el incremento de productividad, algunos trabajadores podrían ser reubicados en otras tareas diferentes, y en el caso extremo hasta podrían perder el empleo.

La organización en estudio ha puesto en práctica en diversas ocasiones estos procesos de mejora con éxito y ha conseguido mantener a su escala, una posición competitiva en la industria de productos de limpieza.

La idea de mejora en los procesos y su impulso surge como una demanda cotidiana del director general hacia el resto de los integrantes de la organización.

Ante la puesta en operación de las mejoras a los procesos es usual una reacción de resistencia por parte de los obreros, en primer lugar porque el cambio significa dar por terminado el acuerdo de las prácticas de trabajo que hasta entonces

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

existían, y por que el cambio demandará desarrollar nuevas habilidades y destrezas como lo refiere el siguiente comentario:

“Si, como todo, al principio cualquier cambio provoca una cierta incertidumbre. Provoca incertidumbre en el trabajador, al principio ellos expresan que el proceso “no sirve”. Por lo mismo que están acostumbrados a hacerlo manualmente.” GI

En efecto, ante los cambios y la incertidumbre que esto provoca el obrero critica y descalifica las ventajas del nuevo proceso:

“yo puedo sacarlo más rápido.” T

“No funciona, cada rato se detiene.” T

Dada esa resistencia las gerencias inician una labor de convencimiento sobre las ventajas que el nuevo proceso representará para el obrero y la organización en conjunto al respecto señala la gerente de investigación y desarrollo:

“Hemos observado que para iniciar estos cambios se tienen que ir avanzando en forma gradual. En primera mencionarle al trabajador que va a ser un beneficio de productividad y también que es necesario. Le hemos dicho, que no es para sustituirlo, sino para que él saque mayor producción y también disminuya el cansancio de la otra actividad en la que tenía que cargar más, es decir tenía que hacer una manualidad que le implicaba un mayor esfuerzo.” GI

En la medida que los obreros van conociendo las características de los nuevos equipos y procesos se despierta su interés por involucrarse en los procesos de pruebas y surgen sugerencias de cómo podría mejorarse el prototipo:

“Al principio no creen en las ventajas o beneficios que pueda tener el cambio, como te comento hay una negación o una renuencia, pero cuando observan que hay un beneficio en la cuestión de la productividad ya empiezan a acoplarse. De hecho hasta ellos se interesan en preguntar, en decir o sugerir. Y resulta, que su observación es todavía mucho más adecuada que lo considerado en el último prototipo.” GP

Cuando los trabajadores se involucran en las pruebas suelen señalar aspectos de detalle como:

, “¿no es mejor colocarlo aquí?, “y si mejor lo volteamos acá, porque así me cuesta menos trabajo.” T

Al igual que con los bonos de productividad, se tiene diseñado un conjunto de bonos que reconocen la contribución a la mejora de los procesos y en los cuales pueden participar todos los trabajadores de la organización.

La justificación que expresan los actores al acuerdo para involucrarse en los procesos de mejora productiva se refleja en los siguientes comentarios:

“Nuestro director general siempre está en una constante de decir que “siempre tiene que ser más rápido y mejor”. Eso sí lo tengo visualizado, de que él siempre ha apoyado en la cuestión de que vamos a sistematizar, a hacer que esto sea menos pesado para el obrero, muchas cosas han avanzado gracias a la automatización”. GI

“El director nos ha apoyado bastante en la cuestión de la automatización y nos dice “si se hacia este producto en dos horas, ahora vamos al objetivo de que se haga en una hora, pero con el menor esfuerzo.” GI

Por otra parte los trabajadores señalan:

“Bueno, cuando se hacen cambios pues es como comenzar en un nuevo trabajo, claro la experiencia cuenta, hay que conocer e irle buscando la manera para que las cosas salgan bien y si se puede hacerlo mejor. Los bonos por dar ideas son buenos.” T

Por otro lado, se pudo apreciar que con la mejora productiva se requieren menos horas de trabajo para alcanzar los volúmenes de producción, lo que puede resultar en un menor requerimiento del número de trabajadores. Lo que llevó a la decisión unilateral de despedir a algunos trabajadores, como se indica a continuación:

“Si, puede ocurrir que algunos trabajadores se queden sin trabajo, esto es definitivo. En principio se les trata de buscar otro lugar, pero llega un momento en que no es posible y pues tiene que emigrar la persona.” GI

Tercer caso de negociación: Conservar el empleo a cambio de paros laborales.

Los cambios en las condiciones del ambiente externo a la organización pueden alterar la continuidad del proceso de trabajo, como es el caso de la baja en el nivel de ventas. Ante este tipo de contingencia *EM* mantiene una cierta normalidad operativa hasta que la baja en la circulación de efectivo es la señal para frenar la actividad y ponerla en sintonía con el nivel de ingresos.

Por tanto, la dirección general baja el ritmo de la actividad productiva y tiene como propósito de su acción evitar que el consumo de materiales o de servicios sea superior al volumen de ventas y con ello evitar que las deudas crezcan más que

los ingresos, ante esta situación el número de trabajadores en el área de producción es superior a lo necesario, en ese contexto la dirección general enfrenta la disyuntiva de usar parte del efectivo disponible en el pago de salarios por un tiempo de trabajo no productivo o reducir el pago.

Por lo que respecta al trabajador de *EM*, la baja en el ritmo de la actividad productiva presenta varios efectos negativos: primero, no se ofrecen bonos de productividad y por lo tanto baja el ingreso del trabajador; segundo, existe el riesgo de despido, por lo que la reacción del trabajador es ofrecer sus servicios en las otras líneas de producción, o bien hacer tareas de mantenimiento general a la planta. Lo que se manifiesta en los siguientes comentarios de los obreros:

“Podemos apoyar a los compañeros de la línea X” T

“Hace falta limpiar y pintar el área de recepción de materiales” T

En ese contexto la propuesta de acuerdo que formuló la dirección general a los trabajadores fue que ante el problema que vive la empresa y para evitar despedir a los trabajadores, se conviniera que cierto número de ellos no se presenten a laborar y que se vayan intercambiando con los que si trabajan mientras se restablece la normalidad en las ventas. Se subrayó que los trabajadores que estén de descanso no recibirán pago alguno. Así lo ratifica en su comentario la gerencia de producción:

“Si no hay pedidos, como el año pasado a finales del mes de diciembre, que hubo baja en la producción y los trabajadores preguntaban ¿qué más podemos hacer? Cuando hubo ese caso de baja producción, los mandaron de vacaciones y eso significa no percibir un sueldo. Y eso fue lo más rápido, la respuesta más rápida, “ahora no podemos tenerlos aquí porque no hay producción, la opción es mandarlos de vacaciones, se van

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

rotando, se van unos, quedan otros y esa es la estrategia para que no se despida a los trabajadores.” GP

Para el empleador las posiciones que están en juego en este proceso de negociación son la descapitalización y el sobre endeudamiento de la empresa, y en cuanto a los trabajadores que se mandan a descansar el riesgo está que algunos de ellos puedan conseguir otro empleo, lo que en realidad no está dentro de los propósitos de la acción. Para el empleador el fin de la acción es evitar el pago de salarios por un tiempo de trabajo no productivo, pero no el retiro de los trabajadores más productivos.

Para el trabajador la posición en juego al negociar fue la de no perder el empleo, ya que durante el proceso de ajuste vio reducir sus ingresos (por bonos de productividad) y ante la expectativa de perder el empleo la opción fue aceptar no trabajar, ni cobrar durante algunos días a la semana.

El acuerdo permite satisfacer las necesidades y propósitos de los actores, por la parte del empleador no descapitalizar, no endeudar a la empresa y no perder a los trabajadores productivos. Por la parte de los trabajadores ellos están dispuestos a sacrificar ingresos para no perder el empleo, para mantenerse como trabajadores activos.

Sin embargo estos periodos de crisis de producción pueden conducir a que el empleador haga una valoración del personal y pueda decidir el despido de algunos trabajadores, aquellos que presenten antecedentes menos positivos para la actividad productiva de la empresa y al tomar ésta decisión implícitamente se expresa que esos trabajadores han perdido sus capacidad negociadora.

“El año pasado se despidieron dos personas, por ese problema que había con la baja en los pedidos. Pero, pues se va evaluando cuáles son las personas que han tenido algunos problemas con asistencias u otras

cosas, y casualmente esas personas fueron las más jóvenes, las que tenían menos tiempo de trabajar, y que no se les veía mucha responsabilidad.” GI

La justificación que expresan los actores al acuerdo para aceptar los paros parciales se expresa en los siguientes comentarios:

“Con la falta de nuevos pedidos el Ingeniero nos planeo “No tenemos dinero para pagar la nomina completa para los próximas semanas, no podemos tener a los trabajadores aquí sin hacer nada, hay que ofrecerles días de descanso mientras dura esta situación y solo se presentarán los mínimos indispensables a laborar.” GP

“El tener que irse de descanso varios días a la semana es difícil porque lo que se gana no alcanza para los gastos de la semana. Lo que quiere uno es que todo eso pase rápido. Lo tiene uno que aceptar porque las situación está difícil, cuesta encontrar otro trabajo” T

4.2.4.2 El desacuerdo y sus razones

Otro caso a interpretar en esta investigación fue la renuncia de una trabajadora ante la expectativa de que cambiara su posición dentro de la organización **(la ruptura de la negociación o desacuerdo)**

El caso de ruptura de la relación laboral que a continuación se interpreta se refiere a una situación cotidiana de orden común pero cuyo resultado fue una sorpresa para la gerente de producción. Los actores participantes fueron una de las jefas de línea y la propia gerente de producción. La jefa de línea, al iniciar la jornada de trabajo le comentó a la gerente que se sentía enferma, y la gerente le propuso que no estuviera en su área de trabajo (como jefa de línea) y se ubicara en otra zona

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

para no estar en contacto con los productos y evitar que le causara mayores molestias. Así se hizo, pero una hora después la gerencia de personal le informó a la gerente de producción, que la jefa de línea había presentado su renuncia, sin dar alguna razón específica para su decisión, lo que fue una sorpresa para todos, porque se trataba de una persona reconocida por su capacidad para trabajar y para coordinar al personal a su cargo.

A partir de estos hechos, se describe el proceso de negociación y el resultado aludido. En primer término, P la jefa de línea, inicia el proceso de negociación, es una persona joven y con más de tres años de servicio en la empresa:

“Era una operaria que llegó como un auxiliar, pero de acuerdo a su desempeño, a su conocimiento, a su habilidad y a sus ganas pues logró tener el puesto de jefe de la línea”. Comentario de la gerente de producción.” GP

P la jefa de línea al plantear el problema **no fue lo suficientemente clara** para expresar la verdadera necesidad que tenía, quizá por su estado físico de salud. Por su parte, la gerente al interpretar la necesidad de P, le hizo una propuesta que al parecer procuraba darle facilidades para evitar mayores incomodidades a la trabajadora. Sin embargo, esa propuesta en realidad no fue la esperada; la adecuada a la luz de la trabajadora. Aquí se evidencia **otra falla en el proceso de negociación**, respecto a que ante la insatisfacción de la propuesta, la trabajadora no lo manifestó, **no expresó con claridad su desacuerdo**, y con ello eliminó la posibilidad de continuar la negociación.

Una de las razones que quizá permita entender el porqué de la decisión de renunciar de la trabajadora, se refiere a la posición que tienen los actores y que se pone en juego al negociar, es decir, además de que la propuesta no era satisfactoria, la colocaba en la condición de estar presente en el mismo espacio de trabajo, pero al margen (excluida) de su posición como jefa de línea. En esa

situación cobra relevancia la situación de competencia que también se percibía entre los compañeros de su área de trabajo, al respecto es interesante mencionar el siguiente comentario:

“A P quien se acaba de ir, la estaba siguiendo muy de cerca ME que también es una chica que viene de la industria cosmética y con muy buena disciplina para hacer las cosas; ella pues apenas se está fogueando pero creo que va a dar el salto.” GP

En este caso es importante reflexionar los aspectos emocionales que participan en las decisiones de los actores organizacionales, para comprender de mejor manera el por qué de estas decisiones aparentemente sorprendentes, porque en principio no son claras para todos, como lo reflexionan las gerentes de producción y de calidad en las siguientes aseveraciones:

“En mi experiencia he visto personas con conocimientos, con potencial para muchas cosas pero que les falta madurez emocional y eso hace que se corte su carrera.” GI

“Claro que si no tienes una buena formación emocional pues se van; se van a las primeras de cambio y ni él mismo [director general] se explica porqué se fueron, es algo emocional, te comento a nivel de gerencias.” GP

Esto alude también a los límites que los actores consideran en el proceso de negociación en el espacio laboral y que implica valores, ética, emociones y afectos. Aquí se pueden generar dos tipos de interpretaciones al hecho de la insatisfacción de la trabajadora ante la propuesta recibida, misma que llevó a la ruptura de la negociación y de la propia relación laboral:

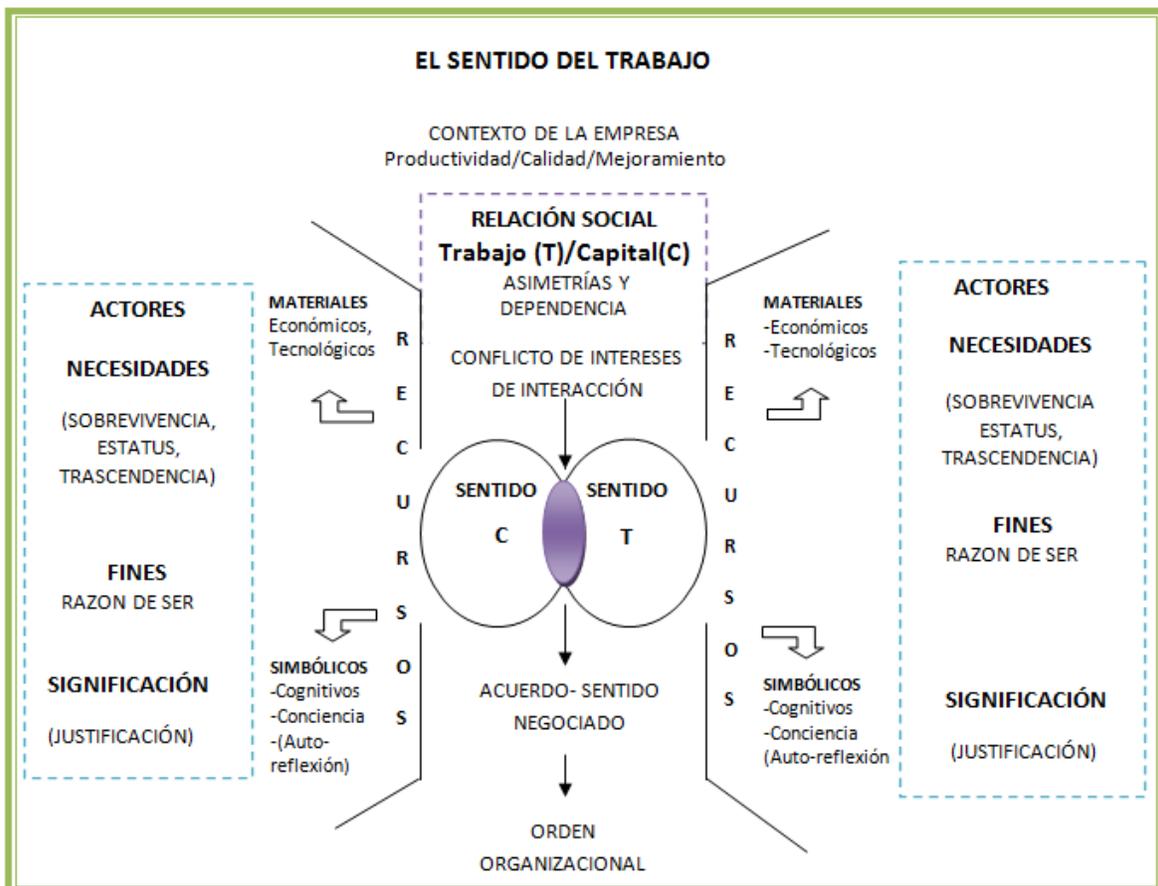
Una, a la luz del esfuerzo realizado en la organización y que le otorgó la posición de jefa de una de las líneas de producto, interpretación que implica el no

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

reconocimiento de ese esfuerzo por parte de GP al plantearle una propuesta que compensara dicho rendimiento, como pudiera haber sido otorgarle el día con goce de salario para su atención médica y otros problemas que le agobiaran.

Otra, a la luz de la gerente de producción que sin tener información clara sobre sus necesidades y fines específicos creyó, por la comunicación establecida, satisfacer sus requerimientos y no tuvo tiempo de conocer la verdadera situación de la empleada, sobre todo porque no había antecedentes que justificaran su renuncia (hasta donde se conoce, no hubo comentarios entre sus compañeros de querer renunciar o de molestias que percibiera, internas o externas).

DIAGRAMA 3. EL SENTIDO DEL TRABAJO



Fuente: Elaboración propia considerando las categorías fundamentales del análisis.

4.3 Reflexión final sobre el objeto de estudio, la negociación de sentidos en *EM*

En este trabajo se conceptualizó al sentido como la razón de ser, el propósito de existir que se da o se atribuye a sí mismo el individuo, en este caso respecto a su ser y hacer en el ámbito laboral. Alcanzar el propósito de su existencia, su sentido, implicará priorizar el empleo de recursos (materiales y simbólicos) en razón de sus necesidades y definición de intereses específicos, ante situaciones concretas en la relación con los otros actores en el ámbito laboral. **(Véase Diagrama 3)**

La relación laboral entre el empleador y los trabajadores de *EM* hace evidente la diversidad de intereses entre ellos. Sin embargo, la divergencia o la contradicción de estos intereses (implícitamente de sus sentidos) no necesariamente rompe la relación de trabajo, pues ambos actores reconocen que ésta es el medio para satisfacer sus respectivos objetivos, específicamente en la relación capital/trabajo los individuos buscan negociar y alcanzar acuerdos para lograr sus fines, por ejemplo, en el plano material uno buscará una mayor rentabilidad y el otro un mejor nivel de ingresos para su subsistencia.

Los resultados del estudio del caso permiten constatar que el fenómeno organizacional es producto de la acción social organizada, pero también que esta acción está condicionada a las situaciones de un contexto social, económico y político específico donde se halla inmersa.

En efecto, para *EM* las condiciones de desregulación económica y reestructuración de las relaciones laborales (flexibilización laboral) en México permean la lógica de su práctica cotidiana, a pesar de que en esta organización (caso singular), no se utilizan la reducción de salarios, de prestaciones ni de

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

seguridad social como medios de valorización del capital, si tienen un peso importante en los acuerdos laborales para atender las demandas de mayor productividad, mejoramiento de los procesos y competitividad.

Específicamente en el proceso de negociación de sentidos en *EM* implica acordar una gran diversidad de las actividades: los términos de contratación, las prácticas laborales en el piso de trabajo, los cambios en el proceso de trabajo (aumento de la productividad, mejoras, y paros), lo que lleva implícito un proceso complejo de controversias y acuerdos respecto del sentido que para los actores tiene el trabajo.

Todo esto implica un proceso de articulación de subjetividades para llegar a un punto de acuerdo que no quebrante, ni para el empleador, ni para los trabajadores, los límites que cada uno asume para la negociación: sus valores, ética y visión trascendente de su existencia, así como sus emociones y afectos.

Por otro lado, en el caso de que las interacciones no confluyan en acuerdos, es decir, no llegue a feliz término la negociación, se pudo advertir que esto se debió a una falta de comunicación plena de las necesidades y propósitos implícitos, debido al parecer a una falta de confianza del trabajador hacia la gerente de producción.

Cabe señalar que en este proceso de interpretación de la negociación de sentidos en *EM*, se identificaron varios aspectos del proceso los cuales se pueden resumir en:

La emergencia de situaciones que originan problemas en el proceso laboral y que tendrán que atenderse. Lo que lleva a una reflexión de los actores sobre su posible solución.

Los fines de la acción. Dada una posición del actor respecto a la problemática a atender y de conformidad con su sentido, se plantea un curso de acción y se comunica para dar inicio al ejercicio de negociación.

Considerar las necesidades y los fines de los otros actores, en esta fase y para realizar los propios fines el actor reconoce la indispensable participación de los otros integrantes de la organización, lo que hace necesario tener presente sus necesidades y fines para poder concertar acciones.

La propuesta de acuerdo, incluye el planteamiento del problema y la propuesta de solución, la cual debe considerar las necesidades y fines de todos los actores, buscando su participación y compromiso.

El ejercicio del poder. Entendido como la capacidad que tiene el actor de influir en las condiciones de acción de los otros actores, dados sus recursos (materiales o simbólicos). Proceso que implica intercambio de intereses y propuestas.

Las posiciones de los actores en juego al negociar. La posición es la condición que distingue a cada actor en la organización, esta puede referirse al puesto que desempeña, las atribuciones de mando, las habilidades y experiencia que se le reconocen, el prestigio etc. La negociación pone en juego la posición de los actores dentro de la organización y dependiendo de lo que se negocia, puede ponerla en peligro. En la negociación cobra gran relevancia la postura y los acuerdos que se esté dispuesto a asumir.

Los acuerdos (el sentido negociado). Valoradas las causas que conducen a la negociación como vía para resolver una situación problemática, las visiones sobre el problema, las posibles soluciones, las posiciones de los actores que entran en juego y los propósitos de la acción laboral, se puede o no llegar a un acuerdo. En caso de no alcanzar acuerdos se pueden reformular los elementos

constituyentes de la negociación, para buscar soluciones que resuelvan la problemática y que satisfagan el sentido de los actores.

Naturalmente los cambios que implican los nuevos acuerdos podrán derivar en nuevas situaciones problemáticas, en el corto o en el mediano plazo, lo que requerirá de la reflexión y la puesta en marcha de un nuevo proceso de negociación, esto se conoce como **dialéctica del proceso**.

Las fronteras de la negociación se constituyen por los principios o valores que para los individuos no pueden transgredirse, como puede ser el caso de la confianza, la ética, el prestigio, la honorabilidad, etc. Sin embargo, como toda construcción social los valores están sujetos a reinterpretaciones, dependiendo de las circunstancias en las que se ven involucrados los individuos, el apremio de las necesidades, el poder que pueden ejercer los individuos para cumplir y hacer cumplir los acuerdos con los otros actores y la fortaleza de las instituciones que garanticen el cumplimiento de las responsabilidades contraídas por los individuos.

Finalmente vale acotar que si bien en la conceptualización del sentido del trabajo; la reflexión de los actores respecto a su razón de existencia en el trabajo, se prioriza el aspecto objetivo (material, económico), en el análisis de la praxis laboral de este caso, se hizo evidente que el componente inmaterial afectivo, tiene un gran peso en la negociación, donde la confianza y la certidumbre en el cumplimiento de los objetivos de los actores es primordial.

Con ello la tesis reporta una contribución a la vertiente del análisis organizacional que aborda de manera dialéctica ó imbricada, las condiciones laborales y la agencia del empleador y de los trabajadores, en la conformación de la realidad organizacional y, como lo plantean varios científicos sociales, como Giddens, Bourdieu o Crozier ésta puede ser comprendida de mejor manera en tanto estructuración estructurante y estructurada.

CONCLUSIONES

Las transformaciones sociales, económicas, tecnológicas y políticas que ha tenido el mundo del trabajo en la sociedad contemporánea, han sido objeto de estudio de la teoría social y, particularmente, de los estudios organizacionales, por implicar no solo cambios en la naturaleza del trabajo y su gestión, sino sobre todo por la forma en que el ser humano asume esos cambios y reflexiona sobre la pregunta esencial de su existir ¿quién soy y para qué?, cuyas diversas respuestas aluden a la manera en que éste expresa sus sentidos y construye sus futuros.

Como se señala a lo largo de la tesis, el debate sobre el ser humano y su acción social organizada en su expresión laboral, plantea aspectos diversos, complejos y controvertidos, la reflexión se da en torno a lo material, a lo objetivo del hecho organizacional, y también se estudia la cuestión subjetiva e ideológica de los actores en interacción y disputa, el empleador y el trabajador, por hacer prevalecer sus intereses.

Siguiendo a los científicos sociales que asumen una visión integral e imbricada de lo objetivo y lo subjetivo en los fenómenos sociales, esta tesis aborda el tema de la negociación de sentidos diversos en el piso de trabajo de *EM*, considerando tanto el contexto condicionante como la agencia de sus actores para definir las prácticas laborales y cumplir sus objetivos. Sin embargo, se requiere un mayor abundamiento de esta perspectiva dialéctica quedando abierta para futuras investigaciones, una revisión crítica de los paradigmas y metodologías vigentes en los *estudios organizacionales* para que en cuanto a sus alcances, se sumen esfuerzos y respecto a sus limitaciones, se trasciendan visiones en la lógica de hacer posible una mejor aproximación a la comprensión del fenómeno organizacional: de sus actores, dinámicas y prospectivas.

Dentro del análisis organizacional, **el estudio integral de la relación social capital/trabajo, no solamente como una relación social de producción antagonica, sino como un fenómeno organizacional, como una relación de sentidos en controversia**, permite comprender la complejidad de la acción organizada en el ámbito laboral, entenderla como una relación de poder entre sus actores (empleador y trabajadores), como una relación de desencuentros, pero también de acuerdos, es decir, de negociación de sentidos disímiles para acordar el orden organizacional en construcción continua. Perspectiva que en esta tesis fue guía del proceso de investigación y hallazgos reportados.

Donde **una contribución de esta tesis a los estudios organizacionales fue empezar a abordar la comprensión del sentido en las organizaciones**, tema poco estudiado, no claro e incluso confundido con el de construcción de significado en las organizaciones, cuando un buen número de investigaciones se dedican al estudio de la construcción de la identidad y del significado a nivel organizacional.

En efecto el análisis de las prácticas laborales que entablan el empleador y los trabajadores en *EM*, facilitó comprender el sentido del trabajo de estos actores, en las situaciones específicas narradas: la forma de ser y de estar en el ámbito laboral y en esa lógica, interpretar el proceso de negociación de sentidos que entablan entre ellos para acordar el orden laboral en la organización.

Por lo que se refiere a cómo se lleva a cabo el proceso de negociación de sentidos en los tres casos reportados: Intensificación del trabajo y bonos de productividad, Involucramiento de los trabajadores en los procesos de mejora productiva y, Conservar el empleo a cambio de paros laborales **se pudo comprender el proceso de reflexión y acción estratégica de sus actores y dentro de él, los puntos de convergencia**. De la misma manera se pudo constatar que ante la falta de comunicación clara entre los mandos medios y los trabajadores, se puede llegar a la ruptura del proceso de negociación, al desacuerdo.

En otras palabras, **ubicado en la perspectiva hermenéutica este trabajo aporta un avance metodológico cuando refiere los pasos que se siguieron en el proceso de negociación de sentidos en *EM* para llegar a acuerdos o no en la organización.**

En ese sentido, se valida el seguir investigaciones pormenorizadas del tema con el apoyo del paradigma hermenéutico, perspectiva teórica metodológica que toma en consideración en sus indagaciones, la situación específica, de los actores específicos en un tiempo y espacio determinado, un enfoque que reivindica lo histórico como referente de la acción social organizada.

BIBLIOGRAFÍA

- Aglietta, Michel (1979). *Regulación y crisis del capitalismo: la experiencia de los Estados Unidos*. México: Editorial Siglo XXI.
- Aktouf, Omar (1986). *La palabra en la vida de la empresa, hechos y perjuicios*. Ponencia en el Coloquio Internacional sobre Nuevas Experiencias en la Enseñanza de la Administración. HEC. Montreal.
- Alvesson, Mats y Dan Karreman (2000). Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136-158.
- Alvesson, Mats y Willmott Hugh (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Antunes, Ricardo (2011). La nueva morfología del trabajo en Brasil: Reestructuración y precariedad. *Nueva Sociedad*, (232), 103-118.
- Antunes, Ricardo (2013). Entrevista realizada el 30 de abril de 2013. Disponible en <http://frentepopulardariosantillan.org/el-trabajo-precarizado-y-sus-multiples-formas-una-entrevista-a-ricardo-antunes/>)
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993). *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Barcelona: Paidós.
- Barker, James (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408–437.
- Bel, Carmen (1991). Flexibilización del mercado de trabajo y precarización del empleo. La contratación temporal: Aspectos teóricos, legales e históricos. *Unión Sindical*, (94).
- Benavides, Luisa (2000). *La flexibilidad: Nuevo paradigma de las relaciones laborales*. Disponible <http://servicio.cid.uc.edu.ve/derecho/revista/idc26/26-7.pdf> Consultado el 1 de Mayo de 2013.
- Berger, Peter y Thomas Luckmann (1997). *Modernidad, pluralismo y crisis de sentido. La orientación del hombre moderno*. Barcelona: Paidós.

- Berger, Peter y Thomas Luckmann (2008, [1968]). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bergh, Bruce (1989). *Qualitative research methods for social sciences*. London: Allyn y Bacon.
- Blyton, Paul y Morris Jonathan (1991). *¿A flexible future? Prospects for Employment and Organization*. New York: Walter de Gruyter.
- Bourdieu, Pierre (2007). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, Pierre (2009). *El sentido práctico*. México: Siglo XXI Editores.
- Bourdieu, Pierre (2012 [1979]). *La Distinción. Criterios y bases del gusto social*. México: Taurus.
- Bouzas, Alfonso (coord.) (2010). *Perspectivas del trabajo en México*. México: UNAM/IIES.
- Boyer, Robert (2007). *Crisis y regímenes de crecimiento: Una introducción a la teoría de la regulación*. Madrid: Mino y Dávila.
- Braverman, Harry (1975). *Trabajo y capital Monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. México: Nuestro Tiempo.
- Burawoy, Michael (1979). *El consentimiento en la producción. Cambios en el proceso laboral bajo el capitalismo monopolista*. México: ERA.
- Burawoy, Michael (2012). The roots of domination: Beyond Bourdieu and Gramsci. *Sociology*, 46(2), 187-206.
- Burns, Tom y George Stalker (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications
- Burrell, Gibson y Gareth Morgan (2005[1979]). *Sociological Paradigms and organisational analysis. Elements of sociology of corporate life*. Gran Bretaña: Asghate Publishing
- Castells, Manuel (2002). *La Era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Vol. I. México: Siglo XXI.
- Castillo, Juan (2005). Contra los estragos de la subcontratación: trabajo decente. *Sociología del trabajo*, (54), 3-38.
- Ceballos, Héctor (1994). *Foucault y el poder*. México: Ediciones Coyoacán.

- Clegg Stewart (1989) *Frameworks of Power*. London: Sage.
- Clegg, Stewart y Cynthia Hardy (1996). *Some dare call it power*. En Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds). *Handbook of Organization Studies*, (pp.622-641). London: Sage.
- Clegg, Stewart y David Dunkerley (1980). *Organization, class and control*. London: Routledge y Kegan Paul.
- Cooren, Francois (2004). Textual agency: how texts do things in organizational settings. *Organization*, 11(3), 373-393.
- Coriat, Benjamin (1982). *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. México: Siglo XXI.
- Coriat, Benjamin (1992). *El taller y el robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*. México: Siglo XXI.
- Cornelissen, Joep (2012). Sensemaking Under Pressure: The Influence of Professional Roles and Social Accountability on the Creation of Sense. *Organization Science*, 23(1), 118-137.
- Cornelissen, Joep y Jean Clarke (2010). Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning, and the creation and justification of new ventures. *Academy of Management Review*, 35(4), 539-557.
- Courpasson, David (2000). Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies. *Organization Studies*, 21(1), 141-161.
- Crozier, Michel (1969). *El fenómeno burocrático: ensayo sobre las tendencias burocráticas de los sistemas de organización modernos y sus relaciones con el sistema social y cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990). *El Actor y el Sistema, Las restricciones de la acción correctiva*. México: Alianza.
- De la Garza, Enrique (Coordinador) (2000). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: FCE.
- De la Rosa Ayuzabet (2008). Organización y poder: un marco analítico para su estudio. *Análisis Organizacional*, 1(1), 1-27.
- Denzin, Norman (2001). The reflexive interview and a performative social science. *Qualitative Research*, 1(1), 23-46.

- Denzin, Norman e Yvonna Lincoln (1998). *The landscape of qualitative research. Theories and issues*. London: Sage.
- Denzin, Norman e Yvonna Lincoln (2012). Manual SAGE de Investigación cualitativa. Vol. II. *Paradigmas y perspectivas en disputa*. Barcelona: Gedisa.
- Depre, Tara (1982). *El arte de la negociación*. Buenos Aires: Atlántida.
- Dubar, Claude (2001). El trabajo y las identidades profesionales y personales. *Revista Latinoamericana de estudios del trabajo*, 7(13), 5-16.
- Edwards, Richard (1979). *Contested terrain*. Londres: Heinemann.
- Edwards, Richard (1982). Las transformaciones de la fábrica en el siglo XX. Madrid: Alianza editorial.
- Emmerich, Gustavo (1990). Dominación, poder, Estado moderno y capitalismo en Max Weber. Una interpretación. *Iztapalapa*, (19), 93-106.
- Etzioni, Amitai (1975[1961]) *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On power, Involvement, and their correlates*. New York: The Free Press.
- Ezzamel, Mahmoud; Willmott, Hugh y Worthington, Frank (2001). Power, control and resistance in the factory that time forgot. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1053-1079.
- Fairclough, Norman (2005). Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. *Organization studies*, 26(6), 915-939.
- Fairclough, Norman (2008). El análisis crítico del discurso y la mercantilización del discurso público: las universidades. *Discurso y sociedad*, 2(1), 170-185.
- Fairclough, Norman y Ruth Wodak (2000 [1997]). "Análisis crítico del discurso". En Van Dijk (2000) *El Discurso como interacción social. Tomo II*. Barcelona: Gedisa.
- Figari, Claudia (2011). Hegemonía empresaria y nuevas lógicas de control social: la formación de mando. *Trabajo y Sociedad*, 25(17), 105-122.

- Figari, Claudia y Hernán Palermo (2009). Prácticas hegemónicas empresariales, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia. *Theomai*, 19, 59-75.
- Fleming, Peter y André Spicer (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1),157-179.
- Fleming, Peter y Graham Sewell (2002). Looking for the Good Soldier, ~Svejk: Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace. *Sociology*, 36(4), 857-873.
- Foucault, Michel (1979). *Microfísica del poder* (2ª ed.). Madrid: La Piqueta.
- Foucault, Michel (1980). *El ojo del poder*, entrevista con Michel Foucault, sobre el panóptico de Bentham, Jeremías. Barcelona: La Piqueta. Traducción de Julia Varela y Fernando Álvarez-Uría.
- Foucault, Michel (2009, [1975]). *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión* México: Siglo XXI.
- Frassa, Juliana (2008). Tendencias globales y locales en los nuevos modelos de producción y organización del trabajo. Apuntes para la discusión. *Trabajo y Sociedad*, 10(11), 1-14.
- Frassa, Juliana (2011). Nuevos y antiguos rasgos en la organización del trabajo. Revistando el debate sobre nuevos modelos productivos desde una mirada local. *Cuestiones de Sociología*, 7, 211-228.
- Friedberg, Erhard (1997). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. París: Editions du Seuil.
- Fujii, Gerardo y Ruesga Santos (coords.) (2004). *El trabajo en un mundo globalizado*. México: Pirámide.
- Gadamer, Hans-Georg. (1993 [1975]) *Verdad y Método*. Salamanca: Ediciones Sígueme.
- Gallardo, Anahí (2012). La desregulación de la política laboral y su impacto en las condiciones de trabajo. *Redpol*, (3), 1-27.
- Gallardo, Anahí y Arturo Pacheco (2014). El proceso de control y la subjetividad en el metabolismo de la empresa capitalista, en IV Jornadas Interdisciplinarias del Programa Acumulación, dominación y lucha de

- clases en la Argentina contemporánea. *Control del trabajo hoy a cuarenta años de Trabajo y capital monopolista de Harry Braverman*. Universidad de Quilmes, Argentina 4 y 5 de junio.
- García, Isabel (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, 47, 37-64. España: Secretaría General de Presupuestos y Gastos. Instituto de Estudios Fiscales:
- Gergen, Kenneth y Joseph Thatchenkery (1996). Organization science as social construction. *Journal of applied behavioural science*, 32(4), 356-377.
- Giddens, Anthony (2007). *Las nuevas reglas del método sociológico*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Giddens, Anthony (2011). *La constitución de la sociedad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- González, Jaime y Abelardo Mariña (1995). Reestructuración de salarios en la industria manufacturera 1982-1991. *Economía Teoría y Práctica*, (4).
- Grant David, Cynthia Hardy, Cliff Oswick y Linda Putman (2004). *Organizational Discourse* The Sage Handbook of Organizational Discourse. London-Thousand: Oaks-New Dehli Sage Publications.
- Grant, David y Cynthia Hardy (2004). Introduction: Struggles with Organizational discourse. *Organization Studies*, 25(1), 5–13.
- Grondin, Jean (2005). *Del sentido de la vida. Un ensayo filosófico*. España: Herder.
- Gundermann Kröll, Hans (2001). El método de los estudios de caso, en Tarrés María Luisa; *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. (pp.249-326). México: Colegio de México.
- Gutiérrez, Esthela et.al. (2012). *Capital, trabajo y nueva organización obrera*. Universidad Autónoma de Nuevo León: Miguel Angel Porrúa.
- Hall, Richard (1996). *Organizaciones Estructuras, Procesos y Resultados* México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Hardy, Cynthia (1994). *Power and politics in organizations*. En Hardy Cynthia, Managing strategic action. Mobilizing change, concepts, readings and cases, (pp. 220-237). London: Sage.
- Harvey, David (1998). *La Condición de la posmodernidad*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Heracleous, Loizos y John Hendry (2000). Discourse and the study of organization: Toward a structural perspective. *Human Relations*, 53(10), 1251-1286.
- Hernández, Marcela (2012). *Estrategias Empresariales de Subcontratación Internacional: La influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*. México: Plaza y Valdés editores.
- Heydebrand, Wolf (1989). New Organizational Forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323-357.
- Hirsch, Joarchim (2001) *El Estado nacional de competencia. Estado democracia y política en el capitalismo global*. México: UAM-X.
- Hood C. (1995). The 'new public management' in the 1980s: variations on a theme. *Accounting Organizations and Society*, 20(2/3), 93-109.
- Hyman, R. y Streeck, W. (1993). *Nuevas tecnologías y relaciones industriales*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Hyman, Richard (1978). *El marxismo y el sindicalismo*. México: Era.
- Ibarra Eduardo (2009). *Estudios Institucionales: Caracterización, perspectivas y problemas*. México: UAM-Cuajimalpa y Gedisa.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (1984). *Mito y poder en las Organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la organización*. México: Trillas.
- Ibarra, Eduardo (2001). Foucault, gubernamentalidad y organización: una lectura de la triple problematización del sujeto. *Iztapalapa*, (50), 321-358.
- Ibarra, Eduardo (2006). *¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas*. En De la Garza Enrique (coordinador) *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. Cuadernos A. (pp. 88-107). México: UAM IztaPalapa, Anthropos.

- INEGI (2014). *Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera*. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/secundario/emim/>
- INEGI (2014). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/microdatos/encuestas.aspx?c=33538>
- Kennedy, Benson y Mcmillan (1985). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao: Deusto.
- Knights, David y Darren Mc Cabe. (2000). Ain't Misbehavin'? Opportunities for resistance under new forms of 'Quality' Management. *Sociology*, 34(3), 421-36.
- Knights, David y Darren Mc Cabe. (2003). Governing through teamwork: reconstituting subjectivity in a call center. *Journal of Management Studies*, 40(7), 1587–1619.
- Kochan, Thomas et. al. (1993). *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Leclercq-V, Aurelie (2011). Organizations as Discursive Constructions: A Foucauldian Approach. *Organization Studies*, 32(9), 1247-1271.
- Leyva, Gustavo (2012). *La hermenéutica clásica y su impacto en la epistemología*. En De la Garza E y Gustavo Leyva (coords.), *Tratado de metodología de las ciencias sociales*, (pp.134-198). México: UAM, FCE.
- Lukes, Steven (1985). *El poder: Un enfoque radical*. España: Siglo XXI, España Editores.
- March, James (1989). *The business firm as a political coalition*. En March, J. *Decisions and organizations*, (pp. 101-115). New York: Blackwell.
- March, James y Herbert Simon (1977). *Teoría de la Organización*. Barcelona: Ariel.
- Margel, Geyser (2010). *Desentrañar el sentido del trabajo. Hacia la comprensión de las configuraciones identitarias laborales*. México: Colegio de México.
- Mintzberg, Henry (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Mitchell, Clyde (1983). Case and situation analysis. *The Sociological Review*, (2), 187-211.

- Montaño, Luis y Marcela Rendón (2000). La noción de organización. Sentido, polisemia y construcción social. *Iztapalapa*, (48), 63-84.
- Montes, Juan (2005a). La configuración del poder en los espacios laborales. *Sociología del trabajo*, (54), 73-100.
- Montes, Juan (2005b). Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión. *Athenea digital*, (8), 50-71. Disponible <http://atheneadigital.net/article/view/219/219>. Consultado el 21 de mayo de 2014.
- Montes, Juan (2007). Reflexiones teóricas en torno al estudio del conflicto laboral. Los procesos de construcción social de la resistencia. *Trabajo y Sociedad*, (9), 1-25.
- Mumby, Dennis (2005). Theorizing resistance in organization studies: A dialectical approach. *Management communication quarterly*, 19(1), 19-44.
- Mumby, Dennis y Cynthia Stohl (1991). Power and discourse in organizational studies: Absence and the dialectic of control. *Discourse and Society*, 2(3), 313-332.
- Mumby, Dennis y Robin Clair (2000 [1997]) "El Discurso en las organizaciones" en Van Dijk (2000) *El Discurso como interacción social. Tomo II*. Barcelona: Gedisa.
- Noriega, Mariano; Cristina Laurell, Susana Martínez, Ignacio Méndez y Jorge Villegas (2000). *Interacción de las exigencias de trabajo en la generación de sufrimiento mental*. Cad Saude Pública.
- Offe, Claus (1997). *Precariedad y mercado laboral. Un análisis a medio plazo de las respuestas disponibles*. En ESK CUIS *¿Qué Crisis? Retos y transformaciones de la sociedad del trabajo* (Donostia: Tercera Prensa/Hirugarren Prentsa SL).
- Olmedo, Clara (2006). Flexibilidad laboral: informalización-precarización del empleo: el Estado en el centro del debate. *Sociología del trabajo*, (58), 115-136.

- Osborne, David y Ted, Gaebler (1992). *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Parsons, Talcott (1966 [1951]). *El sistema social*. Madrid. Revista de Occidente.
- Pfeffer, Jeffrey (1992 [1982]). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1977). Who gets power and how they hold on to it. A strategic contingency model power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21.
- Pollert, Anna (comp), (1994). *Adiós a la flexibilidad*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Pollitt Christopher (2002). Convergence: The Useful Myth?. *Public Administration*, 79(4), 933-947.
- Pollitt, Christopher (1993). *Managerialism and the public services The anglo-american experience*. Oxford: Blackwell.
- Ramírez Guillermo, German Vargas y Ayuzabet De la Rosa, (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades caminando hacia el eslabón perdido. *Forum Doctoral*. Edición especial, (3), 7-51.
- Reed, Mike (1998). *Organizational Analysis as a Discourse Analysis: A Critique*. En Grant, David, Tom Keenoy y Cliff Oswick, *Discourse and Organization*. (pp.193-213). London: Sage.
- Reygadas Luis (2002). Producción simbólica y producción material. Metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo. *Nueva Antropología. Revista de Ciencias Sociales*, (60), 101-120
- Robbins, Stephen (1987). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall: Hispanoamericana.
- Ruiz Olabuénaga, José (2003). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Sainsaulieu, Renaud *et al.* (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.

- Saussure, Ferdinand (2006). *Curso de lingüística general*. Madrid: Akal.
- Sautu, Ruth; Boniolo, Paula; Delle, Pablo y Rodolfo Elbert (2010). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: Promoteo Libros.
- Schutz, Alfred (1989). *La construcción significativa del mundo social*. Barcelona: Paidós.
- Sennett, Richard (2000). *La Corrosión del Carácter. Las consecuencias personales del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sewell, Graham (2005). Nice work? Rethinking managerial control in an era of knowledge work. *Organization*, 12(5), 685-704.
- Sewell, Graham y Barry Wilkinson (1992). 'Someone to watch over me': surveillance, discipline and the just-in-time labor process. *Sociology*, 26(2), 271-289.
- Smircich, Linda y Gareth Morgan (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Sotelo, Adrián (2003). *La reestructuración del mundo del trabajo. Superexplotación y nuevos paradigmas de la organización del trabajo*. México: ITACA/UOM/ENAT.
- Sotelo, Adrián (2012). *Los Rumbos del Trabajo. Superexplotación y precariedad social en el siglo XXI*. México: Miguel Angel Porrúa.
- Stake, Robert (1998). *Investigación con estudios de caso*. Madrid: Ediciones Morata
- Taylor Charles (1996). *Fuentes del Yo. La construcción de la identidad moderna*. Barcelona: Paidós.
- Taylor Frederick (1961[1911]) *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los Métodos de Investigación*. Madrid-Buenos Aires- México: Paidós.
- Thompson, Paul (1983). *The Nature of Work*. Londres: Macmillan.
- Thompson, Paul (2010). The capitalist labour process: concept and connections. *Capital and Class*, 34(1), 7-14.

- Touzard (1980). *La mediación y la solución de los conflictos. Estudio socio-psicológico*. Barcelona: Editorial Herder.
- Tsoukas, Haridimos y Robert Chia (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Tunal, Gerardo (2002). La flexibilidad laboral en la contratación colectiva en México. *Economía, Sociedad y Territorio*. Colegio Mexiquense, 3(11), 411-440.
- Urrea Giraldo, Fernando (1999). “Un modelo de flexibilización laboral bajo el terror del mercado”, en De la Garza, E. (Comp.) *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. Buenos Aires: CLACSO
- Van Dijk, Teun (1993). Editor’s foreword to critical discourse analysis. *Discurso y Sociedad*, 4(2), 131-132.
- Van Dijk (2000). *El Discurso como interacción social*. Tomo II. Barcelona: Gedisa.
- Van Dijk, Teun (2009). *Discurso y Poder*. Barcelona: Gedisa.
- Weber, Max (1996 [1922]). *Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología Comprensiva*. México: FCE.
- Weick, Karl (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, Karl (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Weick, Karl, et. al. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Williamson, John (1990). *Latin American adjustment. How much has happened?* Washington, D. C.: Institute for International Economics.
- Womack, James (1993). *La máquina que cambió el mundo*. Madrid: McGraw Hill.
- World Economic Forum (2011). *The Global Competitiveness Report 2011–2012*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- World Economic Forum (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-214*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

Yin, Robert (1994). *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, vol. 5. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Zangaro, Marcela (2011). *Subjetividad y Trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Argentina: Herramientas.

ANEXO I

PREGUNTAS ESPECÍFICAS Y DESAGREGADAS POR CATEGORÍA

1. LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL, LOS ACTORES Y EL CONTEXTO

1.1 Los actores

¿Cuáles son las posiciones y los rasgos distintivos del empleador y los trabajadores?

Del empleador:

¿Cuál es su formación profesional, experiencia y trayectoria como empresario, y qué tipo de gestión ha utilizado para atender las demandas del contexto y la dinámica interna de su empresa?

De los gerentes

¿Cuál es su formación profesional, experiencia laboral y habilidades que utiliza para coordinar el proceso de trabajo, que motiva su actuación?

De los obreros

¿Cuál es su antigüedad en la empresa, su nivel educativo, experiencia de trabajo y gusto por su labor?

1.2 El Contexto

¿Cuáles son las características del contexto de la organización?

¿Cuáles son las características de la rama industrial, líneas de producción, competidores, demanda, comercialización, comercio exterior, y normatividad en la industria?

2. LA RELACIÓN DE LOS ACTORES EN EL PROCESO DE TRABAJO Y EL ORDEN ORGANIZACIONAL

2.1 Los términos de contratación de los trabajadores

¿Cuáles son los términos de contratación de los trabajadores en la organización: tipo de contrato, funciones (tareas), pago?

En particular

¿Cuál son los criterios de Ingreso del personal a la organización, los tipos de contratación, la capacitación, los niveles de sueldos y salarios, las prestaciones de ley, las prácticas para promover al personal, situaciones que justifican el despido del personal, sindicalización de los obreros, los criterios para dar permisos para faltar o llegar tarde y los criterios de productividad del trabajo?

2.2 Las prácticas de los actores en el proceso de trabajo.

¿Cuál es la dinámica de operación en el piso de trabajo, como se ejerce el mandato productivo y cuáles son las reacciones manifiestas en las prácticas laborales de los trabajadores?

Al empleador:

¿Cuál es su visión para lograr el mejoramiento de su empresa, qué estrategias implementa en: productividad, mejora de procesos y productos etc.?

A los gerentes

¿Cuáles son las prácticas cotidianas que desarrolla en el proceso de trabajo, en cuánto a: productividad, capacitación, control del proceso de trabajo, diversificación de la producción, calidad, mejora en los procesos y los productos?

A los trabajadores

¿Cuál es el trabajo que corresponde a su función en un día de trabajo normal y que piensa si le cambian su rutina?

3. EL SENTIDO DEL TRABAJO DE LOS ACTORES ORGANIZACIONALES

3.1 Las necesidades (situación socio cultural) como motivación del sentido

¿Cuáles son las condiciones socio económicas y culturales de los actores (empleador y trabajadores) que generan el sentido de trabajar?

3.2 Los fines de la acción laboral

¿Cuál es la orientación (fin) de la acción laboral?

Fin de la acción del Empleador (Director General)

¿Qué es lo que cotidianamente realiza, cómo atiende sus compromisos con terceros y con los miembros de la organización; cuál es su actitud hacia la innovación o a la mejora en los procesos?

Fin de la acción de los Gerentes

¿Cuáles son los asuntos a los que dedica especial atención; cuáles considera que son las habilidades para desempeñar sus tareas y cuál sería el principal propósito de su acción?

Fin de la acción de los Obreros

¿Cuál es su experiencia y cuál es su actitud (disponibilidad) para mejorar el proceso de trabajo?

3.3 La justificación de la acción laboral

¿Cómo explican o justifican los actores su acción laboral?

La justificación de la acción laboral del empleador (**director general**)

¿Cuál sería el logro principal como director general?

La justificación de la acción laboral de **los gerentes**

¿Cuáles serían los principales resultados de su actividad como gerentes: (validar su autoridad, de fluidez en comunicación, mejoramiento de los procesos?)

La justificación de la acción laboral de **los obreros**

¿Cuáles serían los principales méritos en su desempeño como trabajador y que satisfacción le reporta ello?

4. LA NEGOCIACIÓN DE LOS SENTIDOS DEL TRABAJO ENTRE LOS ACTORES ORGANIZACIONALES

4.1 Los acuerdos del sentido negociado

a) **Las necesidades o problemáticas que motivan la negociación** del sentido del trabajo

¿Cuáles son las necesidades (problemáticas) que motivan o fuerzan a los actores a negociar su sentido?

b) **Los fines de la negociación del sentido**

¿Cuáles son los fines que los actores persiguen al negociar su sentido?

c) **La justificación y los recursos materiales y simbólicos que implican.**

¿Cómo justifican la negociación del sentido y que recursos implican?

4.2 El desacuerdo y sus razones

¿Cuáles son los límites de la negociación; hasta donde es posible negociar?

ANEXO II

CAPÍTULO 3 Contexto socioeconómico condicionante de la operación de *EM*

I. Argumentos y documentos que favorecieron la emergencia de la nueva Ley Federal del Trabajo en México, aprobada el 30 de noviembre de 2012:

Opinión y Acuerdo de la reunión de los ministros del trabajo del G20 con la participación de la OCDE y de la OIT celebrado en los Cabos, Baja California en México el 18 y 19 de junio de 2012.

El tema del desempleo ha sido objeto de análisis y discusión en el marco de las reuniones de los Ministros de Trabajo de los países que integran el G20.

En junio de 2012 se reunieron los Ministros del Trabajo del G20, con la participación de representantes de patrones y trabajadores a nivel mundial, además de la presencia de la OCDE y de la OIT, y después de abordar diferentes aspectos sobre el empleo de calidad, las industrias en crecimiento, particularmente el crecimiento verde, y el empleo juvenil, integraron un documento de conclusiones, en el que se identificaron las estrategias a seguir sobre empleo, y que resultó aprobado por los miembros del G20, en Los Cabos, Baja California.

Un aspecto relevante de dicha reunión se refirió a la urgente necesidad de ofrecer a la población y, en especial a los jóvenes, empleos de calidad, **lo cual implica impulsar reformas estructurales**, -señalan los ministros del trabajo- “en total apego a los principios y derechos laborales fundamentales, ya que éstas tienen un papel principal en el objetivo de elevar el crecimiento económico para generar oportunidades laborales, movilidad y empleos”.

Este documento fue suscrito por México como miembro de la OCDE, y se asocia a la reciente reforma laboral decretada, a finales del año de 2012, por el ejecutivo federal ante dos retos en puerta:

- 1.-Incrementar el acceso al mercado de trabajo de la PEA en ascenso (pues no es suficiente el aumento de 2 millones de empleos) y
- 2.- Que estos empleos sean formales; es decir, con prestaciones y plenos derechos para los trabajadores. Considerando de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, que al segundo trimestre del 2012, el nivel de informalidad llegaba ya a 29.35% de los ocupados. La intención es lograr que aquellas relaciones laborales que se desarrollan en la informalidad, se regularicen y transiten hacia el mercado formal

Pero lo que más inquieta al gobierno federal es mejorar el desempeño del mercado laboral; esto es, “brindar mayor certeza jurídica a los sectores productivos, a través de mejorar la impartición de justicia y la conciliación, pues ello contribuye a mantener un adecuado equilibrio entre los factores de la producción”.

Dicho en palabras gubernamentales “la política laboral que proteja los derechos de los trabajadores debe traducirse en mayor productividad, que es la mejor vía para elevar los ingresos y el bienestar de los trabajadores y hacer más rentables y competitivas a las empresas”.

II. Del Contenido de la Iniciativa de La Ley Federal del Trabajo enviada al Congreso de la Unión, aprobada en 2012 con varias enmiendas.

Las propuestas que hoy se presentan a consideración de esa Soberanía, recogen los temas y preocupaciones más recurrentes que han manifestado trabajadores y patrones.

Resulta insoslayable otorgar en la legislación laboral **medidas que permitan conciliar por un lado, la efectiva protección de los derechos de los**

trabajadores y, por el otro, el legítimo interés de los patrones por encontrar mecanismos que favorezcan la competitividad y productividad de los centros de trabajo.

Con base en los razonamientos que a continuación se exponen, avanzaremos hacia mejores niveles de bienestar. Por tal motivo se propone:

1. **Incorporar la noción de trabajo decente** que promueve la Organización Internacional del Trabajo, para destacar los elementos que deben imperar en cualquier relación laboral, que no son otros, más que el respeto a la dignidad humana del trabajador; la no discriminación por razón de género, preferencia sexual, discapacidad, raza o religión; el acceso a la seguridad social; el salario remunerador; la capacitación continua para el incremento de la productividad; la seguridad e higiene en el trabajo; la libertad de asociación; la autonomía y democracia sindical; el derecho de huelga, y la contratación colectiva. Cabe señalar que el concepto de trabajo decente a que se hace referencia, es acorde con la aspiración que nuestro texto constitucional prevé como trabajo digno.

2. **Incluir** en nuestra legislación, como **nuevas modalidades de contratación, los períodos de prueba, los contratos de capacitación inicial y para el trabajo de temporada, con el propósito de atender las circunstancias que privan en el mercado de trabajo.** Con ello se generarán las condiciones para que un mayor número de personas, principalmente jóvenes y mujeres, puedan integrarse a puestos de trabajo en la economía formal. Estas propuestas permitirían romper el círculo vicioso en torno a que las personas no tienen empleo porque no están capacitadas y no tienen capacitación porque no cuentan con empleo.

Desde luego, para evitar posibles abusos con el uso de estas nuevas figuras, se ha previsto que los contratos se celebren por escrito; que los periodos de prueba y los contratos de capacitación inicial sean improrrogables y, que no puedan aplicarse dentro de una misma empresa o establecimiento al mismo trabajador, simultánea o sucesivamente, ni en más de una ocasión. De esta manera los trabajadores que presten sus servicios bajo estas modalidades, tendrán los

mismos derechos y obligaciones como cualquier trabajador, en proporción al tiempo trabajado.

Esta modificación le permitiría al patrón conocer la aptitud, actitud y competencia de los trabajadores en un breve tiempo, y a éstos, apreciar si ese empleo cumple con sus expectativas.

3. Regular la subcontratación de personal u *outsourcing*, con el propósito de evitar la evasión y elusión del cumplimiento de obligaciones a cargo del patrón. Para tal efecto, se define la figura de “subcontratación”; se determina que el contrato de prestación de servicios deba constar por escrito; se prevé que la beneficiaria de los servicios tendrá la obligación de cerciorarse de la solvencia económica de la contratista y que ésta cumpla con sus obligaciones en materia de seguridad y salud. Se señala expresamente que en todo caso los patrones y los intermediarios serán responsables solidarios en las obligaciones contraídas con los trabajadores.

4. Tipificar como delito el trabajo de menores de 14 años fuera del círculo familiar, para lo cual se otorgan facultades a las autoridades, a efecto de que puedan ordenar el cese inmediato de las labores de aquéllos, además de establecer la obligación de resarcir las diferencias salariales, en caso de que percibieran ingresos menores a los de otros trabajadores que realicen idénticas actividades.

De igual manera, con el propósito de fortalecer las medidas de protección y vigilancia a favor de los menores, **se propone un nuevo esquema para detallar con mayor precisión, los tipos de actividades que no podrán realizar.** La inclusión de estos supuestos se apoya en el análisis e identificación de las tareas que potencialmente resultan peligrosas e insalubres.

5. Otorgar mayor protección y seguridad jurídica a los mexicanos que van a laborar en el extranjero, para lo cual se propone regular tres modalidades de contratación: el primero de ellos atiende los casos de los trabajadores mexicanos que son contratados en territorio nacional y cuyo contrato de trabajo se rija por la Ley Federal del Trabajo; el segundo, el caso de los trabajadores mexicanos reclutados y seleccionados en México, para un empleo concreto en el exterior de

duración determinada, a través de mecanismos acordados por el gobierno de México con un gobierno extranjero, y por último, el caso de los trabajadores mexicanos reclutados y seleccionados en México, para un empleo concreto en el exterior de duración determinada, que sean contratados a través de agencias de colocación de trabajadores.

6. Replantear el mecanismo para comunicar los avisos de rescisión de la relación de trabajo que debe dar el patrón a los trabajadores, a efecto de superar la incongruencia de probar en juicio un hecho negativo, es decir que el trabajador se negó a recibir el aviso de despido.

7. Incluir una nueva causal de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el trabajador, consistente en que el patrón le exija la realización de actos, conductas o comportamientos que menoscaben o atenten contra su dignidad.

8. Fortalecer los derechos de la mujer trabajadora, a través de las siguientes medidas específicas:

- Prohibir expresamente la discriminación por cuestiones de género.
- Prohibir la realización de actos de hostigamiento o acoso sexual, castigar a quienes permitan o toleren tales conductas y considerarlas como causales de rescisión de la relación de trabajo.
- Prohibir la práctica de exigir certificados médicos de ingravidez para el ingreso, permanencia y ascenso en el empleo.
- Permitir que las mujeres trabajadoras puedan distribuir las semanas de descanso pre y postnatal, así como reducir en una hora la jornada de trabajo, durante los periodos de lactancia, a efecto de que puedan convivir con el recién nacido.

Adicionalmente, se considera necesario propiciar la equidad y la corresponsabilidad familiar entre hombres y mujeres, para lo cual se propone incluir en la legislación, la figura de las licencias de paternidad, de tal forma que el trabajador que se convierta en padre pueda disfrutar de una licencia de diez días, con goce de sueldo. Con ello, se contribuye a fomentar la conciliación entre la vida laboral y familiar de las personas, pues ambos padres compartirán el gozo y la atención del recién nacido.

9. **Aprovechar los avances de las tecnologías de la información y comunicación para prever que el pago de salarios se pueda realizar a través de medios electrónicos**, por lo que podrán efectuarse a través de depósito en cuenta bancaria, tarjeta de débito, transferencias o cualquier otro medio electrónico.

10. **Establecer un límite a la generación de salarios vencidos para combatir la indebida práctica de prolongar artificialmente la duración de los procedimientos laborales.** Se prevé que se generarán solamente entre la fecha del despido y hasta por un periodo máximo de doce meses. Una vez concluido este periodo, si el juicio aún no se ha resuelto, se generaría solamente un interés. Con esta fórmula, se estima que se preserva el carácter indemnizatorio de los salarios vencidos y también se atiende la necesidad de conservar las fuentes de empleo, a la par de que se contribuye a la disminución -de manera sustancial- de los tiempos procesales para resolver los juicios.

11. **Impulsar la multihabilidad de los trabajadores**, a efecto de que se involucren en otras actividades de su entorno laboral, lo cual permite su desarrollo y capacitación. Desde luego, se prevé que su participación se vea recompensada con el ajuste salarial respectivo. Consideramos que aprovechar las capacidades de los trabajadores, además de propiciar beneficios directos a su persona, incluso a sus familias, incrementan la productividad de las empresas.

12. Establecer como **nueva obligación patronal la relativa a afiliarse al centro de trabajo al Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores**, lo que propiciará que los trabajadores puedan ser sujetos del crédito que proporciona dicha entidad.

13. Contar con más y mejores mecanismos que permitan a la autoridad laboral responder de manera eficaz y oportuna ante situaciones de contingencias sanitarias, como la vivida en nuestro país en el 2009. Las medidas que se proponen consisten en:

- Dotar a la autoridad de herramientas, para que pueda reaccionar con mayor contundencia y eficacia ante las emergencias.

PODER Y NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES...

- Fortalecer la coordinación institucional para proteger la seguridad y salud de los trabajadores.
- Prohibir la utilización del trabajo de menores y mujeres en estado de gestación o lactancia, durante las contingencias sanitarias.
- Fomentar la cultura de la prevención.
- Definir las consecuencias jurídicas que una situación de este tipo puede generar en las relaciones de trabajo.

14. Armonizar la legislación con los criterios de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, en el sentido de **exceptuar al patrón de pagar el reparto adicional de utilidades, si obtuvo de la Junta de Conciliación y Arbitraje la suspensión correspondiente, en tanto esta situación perdure.**

15. Adecuar las instalaciones de aquellos centros de trabajo que tengan más de 50 trabajadores, a fin de facilitar el acceso y desarrollo de actividades de las personas con discapacidad. Para establecer esta obligación, se ha tomado como referencia el criterio de estratificación para determinar a las empresas pequeñas y medianas, que prevé la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, de manera que no se establezca una carga que pudiera ser excesiva para las microempresas.

Con esta medida se favorecen las condiciones de igualdad y se dignifican las actividades que realiza este sector de la población. Se propone que esta nueva obligación sea exigible 36 meses después de que entre en vigor la reforma, pues ello permitirá que los patrones puedan realizar las adecuaciones pertinentes, evitando con ello un impacto inmediato.

16. **Replantear las disposiciones que regulan la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, con el propósito de elevar el nivel de vida de los trabajadores y sus familias, así como mayores rendimientos para las empresas, a través de un vínculo más estrecho entre la capacitación y la productividad.** Para ello se propone:

- Rediseñar los objetivos y las tareas que tendrían a su cargo las Comisiones Mixtas de Productividad, Capacitación y Adiestramiento;

- Ampliar los objetivos de los Comités Nacionales de Productividad y Capacitación que pueden establecerse en las diferentes ramas industriales y de servicios, y en los que participan representantes de los patrones y de los trabajadores, a fin de que propongan acciones para:

- Diagnosticar los requerimientos necesarios para elevar la productividad y la competitividad de las empresas;
- Vincular los salarios a la calificación y competencias adquiridas;
- Estudiar mecanismos y nuevas formas de remuneración que vinculen los salarios a los beneficios de la productividad, y
- Proponer la expedición de normas técnicas de competencia laboral y, en su caso, los procedimientos para su evaluación, acreditación y certificación.

17. Privilegiar la productividad de los trabajadores como el principal criterio para acceder a plazas vacantes definitivas o provisionales de más de treinta días y a puestos de nueva creación, en lugar de la antigüedad. Además se prevén criterios de desempate, para el caso de que dos o más trabajadores tengan los mismos méritos.

18. Propiciar condiciones laborales dignas a favor de los trabajadores del campo, a través de las siguientes medidas:

- Establecer un registro especial de los trabajadores eventuales o de temporada.
- Incluir como obligación patronal, la expedición de constancias de labores y percepciones a los trabajadores eventuales, al final de la temporada.
- Establecer el pago proporcional de prestaciones devengadas al final de cada temporada.
- Proporcionar agua potable a los trabajadores durante su jornada de trabajo.
- Proporcionar en forma gratuita a los trabajadores, transporte cómodo y seguro desde las zonas habitacionales hasta los lugares de trabajo y viceversa. Se prevé que el patrón pueda emplear sus propios medios o pagar la cuota correspondiente, para que el trabajador haga uso de un transporte público adecuado.
- Utilizar los servicios de un intérprete cuando los trabajadores no hablen español.

19. **Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados domésticos.** Se propone regular con mayor precisión la duración de su jornada laboral y, en consecuencia, establecer de manera expresa los periodos de descanso diario y semanal que como mínimo deben tener quienes realicen este tipo de actividades.

20. **Incluir en el Título Sexto de la Ley un nuevo Capítulo para regular los trabajos que se realicen en las minas.** A raíz de los lamentables accidentes ocurridos en la industria minera, es indispensable establecer disposiciones específicas para regular este tipo de actividades.

Destaca la prohibición expresa del trabajo en tiros verticales de carbón, también llamados “pozos”, en razón de que en esta modalidad de explotación es en donde se presentan los mayores riesgos.

Se incorporan obligaciones específicas para los patrones, tales como:

- Contar con planos, estudios y análisis apropiados para que las actividades se desarrollen en condiciones de seguridad.
- Contar con sistemas adecuados de ventilación y fortificación en todas las explotaciones subterráneas, las que deberán tener dos vías de salida, por lo menos, desde cualquier lugar de trabajo, comunicadas entre sí.
- Proporcionar a los trabajadores el equipo de protección personal necesario, a fin de evitar la ocurrencia de riesgos de trabajo y capacitarlos respecto de su utilización y funcionamiento.
- Establecer un sistema que permita saber con precisión los nombres de todas las personas que se encuentran en la mina, así como su ubicación.

También se establece la obligación de no contratar o permitir que se contrate a menores de 18 años para realizar trabajos en las minas, así como la obligación de los titulares de las concesiones de los lotes mineros de cerciorarse que en los centros de trabajo el patrón cumpla con sus respectivas obligaciones y que en caso de incumplimiento de éstos, serán considerados como solidariamente responsables.

Por otra parte, se propone que los trabajadores puedan negarse a prestar sus servicios cuando no cuenten con la debida capacitación o adiestramiento que les permita identificar los riesgos a los que están expuestos, la forma de evitarlos y

realizar sus labores en condiciones de seguridad, así como en aquellos casos en que el patrón no les entregue el equipo de protección personal o no los capacite para su utilización. Estas acciones son consistentes con las disposiciones que prevé el Convenio 176 de la OIT, sobre la seguridad y salud en las minas, por lo que se avanzaría significativamente hacia su eventual ratificación, ya que la legislación nacional tendría disposiciones equivalentes, lo que favorecería la aplicación y cumplimiento de este instrumento internacional.

Destaca también la propuesta para fortalecer la coordinación interinstitucional para vigilar e inspeccionar este tipo de centros de trabajo, pues incluso se otorga a la Inspección del Trabajo la facultad de ordenar la suspensión de actividades y la restricción de acceso de los trabajadores a la mina, hasta en tanto se adopten las medidas de seguridad ante un riesgo inminente.

Finalmente, se incluyen sanciones y penas privativas de libertad, a los patrones que dolosamente o por culpa grave omitan implementar las medidas de seguridad previstas en la normatividad, cuando la omisión produzca la muerte de uno o varios trabajadores, o bien, los fallecimientos ocurran en los tiros verticales de carbón, a pesar de la prohibición a que se ha hecho referencia anteriormente.

Con estas medidas, se propician mejores condiciones de seguridad en favor de los trabajadores mineros, sin que por ello se menoscabe el legítimo interés de los particulares para invertir en el desarrollo de la minería nacional.

21. Reconocer al teletrabajo, es decir, aquel que se realiza a distancia, utilizando tecnologías de la información y la comunicación, como una de las formas de trabajo a domicilio. Con esta modalidad se favorece la posibilidad ocupacional de las personas, pues les permite compaginar las actividades laborales con sus respectivas responsabilidades familiares. Desde luego, en la realización de este tipo de actividades cuentan con la protección de las normas de trabajo y de seguridad social.

22. Prever el voto libre, directo y secreto en la elección de la directiva sindical. Esta medida reconoce los criterios sustentados por el Comité de Libertad Sindical de la Organización Internacional del Trabajo, en el sentido de que “el hecho de que la autoridad establezca por vía legislativa el voto directo, secreto y

universal para elegir a los dirigentes sindicales no plantea problemas de conformidad con los principios de la libertad sindical [Recopilación de decisiones y principios del Comité de Libertad Sindical, cuarta edición, 2006, párrafo 398]”.

23. Fortalecer la rendición de cuentas por parte de las directivas de los sindicatos. Para ello, se prevé que se deberá entregar a todos los trabajadores sindicalizados, un resumen de los resultados de la administración del patrimonio sindical y que la rendición de cuentas debe incluir por lo menos la situación de los ingresos por cuotas sindicales y otros bienes, así como su destino.

Además, si la organización sindical cuenta con más de 150 agremiados, los resultados deberán ser dictaminados por un auditor externo.

También se propone que los resultados de la administración se deben difundir ampliamente entre los trabajadores miembros del sindicato, por cualquier medio al alcance de la agrupación y de los propios trabajadores.

En complemento a lo anterior, se establece que los estatutos de los sindicatos deberán contener, además de la época para la presentación de cuentas, las sanciones específicas a sus directivos en caso de incumplimiento, y que los propios estatutos incorporen instancias y procedimientos internos que aseguren la resolución de controversias entre los agremiados, con motivo de la gestión de los fondos sindicales.

Estas medidas permitirán que los trabajadores tengan mayor seguridad de que la aplicación de sus cuotas corresponda al objeto del sindicato al que se encuentran afiliados y no debe ser considerada como un acto de injerencia a la autonomía sindical por parte del Estado, en virtud de que la obligación de rendir cuentas se establece en forma exclusiva en relación a los agremiados del sindicato.

Finalmente, se propone regular aquellos casos en que el sindicato omita informar a sus agremiados respecto de la administración del patrimonio sindical, o estimen la existencia de irregularidades en la gestión de los fondos sindicales. Ante ello, los trabajadores podrán tramitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje la suspensión de pago de las cuotas sindicales como una medida extraordinaria para que puedan examinar el estado de la administración y, por ende, puedan hacer valer sus inconformidades a través de los procedimientos especiales previstos en

el Título XIV, capítulo XVIII de la Ley Federal del Trabajo. Se precisa que el ejercicio de estas acciones por ningún motivo implicará pérdida de derechos sindicales, ni tampoco será causa para la expulsión o separación de los inconformes.

La suma de estas propuestas, contribuye a fortalecer el derecho inalienable que tiene cualquier agremiado o socio que pertenezca a alguna agrupación, de vigilar que las cuotas que aporta se dediquen efectivamente al objeto de la propia organización y al también irrenunciable derecho que tiene de exigir cuentas claras y detalladas de los resultados sobre la administración correspondiente, a fin de tomar las mejores decisiones sobre su participación en la organización respectiva.

24. Facilitar a los sindicatos el cumplimiento de sus obligaciones ante las autoridades registradoras, mediante la utilización de herramientas electrónicas, para proporcionar informes, notificar sus cambios de directiva y modificaciones estatutarias, así como las altas y bajas de sus miembros.

25. Incluir disposiciones expresas para considerar como información pública la relacionada con los registros de las organizaciones sindicales, los contratos colectivos y reglamentos interiores de trabajo depositados ante las autoridades laborales. Estas medidas propiciarán que los interesados cuenten con mayor y mejor información relacionada con las organizaciones sindicales y, en consecuencia, que puedan ejercer sus derechos de manera razonada y con elementos de juicio al tener acceso a datos fidedignos y actualizados.

En complemento, se propone establecer como obligación patronal, la relativa a fijar visiblemente y difundir en los lugares donde se preste el trabajo, las disposiciones conducentes de los reglamentos y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como el texto íntegro del o los contratos colectivos de trabajo que rijan en la empresa.

26. Otorgar la facultad a las autoridades registrales para requerir a los solicitantes que subsanen las omisiones en la presentación de los documentos que se deben acompañar en el procedimiento de registro sindical. De no atenderse el

requerimiento, se ordenará el archivo de la solicitud de registro, por falta de interés.

27. Suprimir la denominada “cláusula de exclusión por separación”, que actualmente la Ley permite establecer en los contratos colectivos de trabajo, en consonancia con los criterios emitidos por la Suprema Corte de Justicia de la Nación en la materia.

28. Prever como causa para negar el trámite a un emplazamiento a huelga para la celebración de contrato colectivo de trabajo, el hecho de que previamente exista otro en trámite cuyo objeto sea el mismo. Lo anterior, a efecto de propiciar seguridad jurídica al procedimiento y evitar múltiples emplazamientos en contra del mismo patrón por organizaciones sindicales diversas.

29. Incrementar el monto de la indemnización por muerte del trabajador. Se ha estimado conveniente brindar mayor protección y seguridad a los familiares de los trabajadores que fallezcan con motivo de un riesgo de trabajo, pues actualmente el monto que prevé la Ley por concepto de indemnización, equivale al importe de setecientos treinta días de salario. El incremento que se propone, toma como referencia el monto más alto de la sanción que se imponga a aquellos que violen las normas previstas en la Ley Laboral como se explica en el punto 50.

30. Fortalecer las medidas para proteger la seguridad e higiene en los centros de trabajo. Para tal efecto, es necesario otorgar a las autoridades la facultad de ordenar la clausura inmediata de los centros de trabajo, en casos de peligro inminente para la vida, la salud o la integridad de las personas.

Para tales efectos, se prevé la adopción de las medidas de aplicación inmediata, que incluirían la restricción de acceso o la limitación de la operación total o parcial en las áreas de riesgo detectadas, hasta en tanto el patrón cumpla con las medidas de seguridad pertinentes.

31. Facilitar la actualización de las tablas de enfermedades de trabajo y de valuación de las incapacidades permanentes. Se propone que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social realizaría la expedición y actualización de dichas tablas, tomando en cuenta la previa opinión de la Comisión Consultiva Nacional de

Seguridad y Salud en el Trabajo. Con esta medida, se propicia contar con una descripción e identificación más completa de las enfermedades que se vinculan con la actividad laboral que desempeñan las personas, lo cual a su vez favorece la adopción de medidas preventivas.

32. Ampliar la competencia de las autoridades federales, mediante una nueva interpretación y alcance del concepto de “concesión federal”, de manera que bajo dicha figura se incluyan las actividades que realizan las empresas bajo permiso o autorización federal.

33. Fortalecer las facultades y objetivos del Servicio Nacional del Empleo a fin de que pueda proponer e instrumentar mecanismos para vincular la formación profesional con aquellas áreas prioritarias para el desarrollo regional y nacional, así como con aquellas que presenten índices superiores de demanda.

Además, con el propósito de facilitar a los trabajadores el que puedan demostrar que cuentan con las habilidades necesarias para desempeñar determinadas actividades, a pesar de que carezcan de la formación escolar correspondiente, **se propone establecer un régimen de certificación laboral**, conforme al cual sea posible acreditar conocimientos, habilidades o destrezas, que requiere un individuo para la ejecución de una actividad productiva, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos.

34. **Eliminar las Juntas Federales y Locales de Conciliación**, ya que en la actualidad prácticamente no existen, toda vez que en casi todas las localidades funcionan Juntas de Conciliación y Arbitraje.

35. Incorporar el principio de la conciliación en el proceso laboral. De esta manera, durante todo el procedimiento y hasta antes de dictarse el laudo, las Juntas intentarían que las partes resuelvan los conflictos mediante la conciliación. En complemento a esta medida, **se crea la figura de los “funcionarios conciliadores”, como parte del personal jurídico de las Juntas.**

36. Contar con servidores públicos mejor preparados para atender las tareas de impartición de justicia. Para ello se establece un servicio profesional de carrera especial para el ingreso, promoción, permanencia, evaluación de desempeño, separación y retiro de los servidores públicos de la Junta Federal de Conciliación y

Arbitraje, que tome en consideración la naturaleza propia de las funciones jurisdiccionales que se realizan.

37. Profesionalizar al personal jurídico de las Juntas de Conciliación y Arbitraje, a los representantes ante las mismas y a los litigantes en materia laboral, a efecto de reducir el riesgo de que una de las partes en el proceso (generalmente el trabajador), sea deficientemente representada en juicio.

38. Prever la utilización de herramientas tecnológicas, para facilitar la impartición de justicia laboral, lo que permitirá agilizar y transparentar la tramitación de los juicios, aumentar la productividad y eficiencia y, en general, modernizar a las Juntas de Conciliación y Arbitraje.

39. Modificar la estructura de la primera audiencia en el procedimiento ordinario, para que sólo sea de: conciliación, demanda y excepciones y, una segunda audiencia, de ofrecimiento y admisión de pruebas. Con ello se propicia mayor celeridad en el trámite del procedimiento ordinario y se erradican prácticas de simulación que retardan el procedimiento, como el diferimiento de la audiencia en más de una ocasión, con el pretexto de la celebración de pláticas conciliatorias.

40. Establecer un procedimiento sumario para tramitar los conflictos suscitados con motivo del otorgamiento de prestaciones de seguridad social, aportaciones de vivienda y prestaciones derivadas del sistema de ahorro para el retiro. Con esta medida, se pretende que este tipo de asuntos se resuelvan con mayor celeridad, para lo cual, se establecen reglas de competencia de las Juntas Especiales de la Federal de Conciliación y Arbitraje; requisitos que deben contener las demandas de este tipo de conflictos; elementos que deben contener los dictámenes médicos en los casos de riesgos de trabajo y reglas para el desahogo de esta prueba; se propone que los peritos médicos se encuentren registrados ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

41. Incrementar los montos de las correcciones disciplinarias, medios de apremio y multas para sancionar la interposición notoriamente improcedente del recurso de revisión y de reclamación contra los actos de ejecución.

42. Prever que cuando un conflicto de huelga se prolongue por más de sesenta días, tratándose de patronos que tengan a su cargo la prestación de

servicios públicos, o más de ciento veinte días en cualquier otro caso, sin que los trabajadores lo hayan sometido a la decisión de la Junta, **el patrón o los terceros que acrediten su interés podrán solicitar por escrito se inicie el arbitraje en cualquier momento.** La propuesta tiene como propósito evitar las implicaciones negativas que se desprenden de una duración prolongada de los conflictos laborales, por los efectos que se producen tanto a las partes involucradas como a la sociedad en su conjunto.

43. **Establecer una vía incidental para que los terceros de buena fe puedan ejercitar acciones de restitución de la posesión de bienes de su propiedad, en caso de huelgas estalladas.**

44. **Incorporar como causal de inexistencia de la huelga, que el sindicato no cumpla con los requisitos** que contemplen sus propios estatutos para formular el emplazamiento.

45. **Prever como causa para negar el trámite a los emplazamientos a huelga,** cuyo objeto sea el cumplimiento de un contrato colectivo de trabajo o un contrato ley, **el hecho de no señalar con precisión las violaciones a dicho contrato** y la forma de repararlas.

46. **Combatir los denominados “contratos de protección”.** Para ello, se establecen requisitos adicionales para los emplazamientos a huelga que tengan por objeto obtener del patrón la firma de un contrato colectivo de trabajo, a fin de que la organización sindical emplazante acredite que sus estatutos comprenden la rama industrial o la actividad de la empresa o establecimiento con el que pretende celebrar el contrato, así como que cuenta con agremiados que laboran para el patrón que se pretende emplazar.

47. **Establecer nuevas reglas para la tramitación de las demandas de titularidad de contrato colectivo de trabajo o administración de contrato ley, para otorgar mayor certeza y seguridad jurídica en estos procedimientos.** La propuesta busca asegurar una legítima representación de los trabajadores en el ejercicio de esta acción.

48. Precisar en los procedimientos de conflictos colectivos de naturaleza económica, que sólo la huelga estallada suspende la tramitación de este tipo de conflictos.

49. Prever el voto libre, directo y secreto para el desahogo de la prueba del recuento de los trabajadores, en los conflictos de huelga y titularidad de contrato colectivo de trabajo y administración de contrato ley, en consonancia con los criterios emitidos por la Suprema Corte de Justicia de la Nación en este tipo de asuntos.

50. **Incrementar el monto de las sanciones a quienes infringen las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo**, que podrían llegar hasta cinco mil veces de salario mínimo general por cada violación cometida. Se prevé que la cuantificación de las sanciones pecuniarias se haga tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal.

Para su imposición, se describen los elementos que debe tomar en cuenta la autoridad y se precisa en qué casos existirá reincidencia.

Para que la sanción sea representativa y tienda a evitar irregularidades, se propone que, cuando en un solo acto u omisión se afecten a varios trabajadores, se impondrá sanción por cada uno de los trabajadores afectados y si con un solo acto u omisión se incurre en diversas infracciones, se aplicarán las sanciones que correspondan a cada una de ellas, de manera independiente.

51. Finalmente, se propone subsanar deficiencias que presenta el texto actual de la Ley, pues a manera de ejemplo puede citarse que existen preceptos en vigor que utilizan reenvíos a disposiciones que se encuentran derogadas.