

La construcción de la confianza en dos fábricas mexicanas¹ Sindicato e identidad

Alejandro Espinosa*



RESUMEN

El objeto principal de este trabajo es entender cómo construir confianza y adhesión en la fábrica moderna.

La imagen de la empresa como familia, resaltar el lado humano de las organizaciones, la instrumentación de una tecnología administrativa con el fin de ensanchar la participación de los trabajadores, la atención en lo simbólico, son expresión de un eslabonamiento que ha sido socialmente construido.

Este trabajo reporta una observación sobre este tema en dos empresas medianas en Aguascalientes.

¹ Este trabajo es parte de la tesis de doctorado en Estudios Organizacionales, que se realiza con la asesoría del Dr. Enrique de la Garza. Agradezco ampliamente a las directivas de CarPro y Fomasa su disposición y valioso tiempo para la realización de este trabajo. Se extiende el agradecimiento a las organizaciones sindicales seccionales y nacionales de CarPro y Fomasa. El texto se realizó con apoyo del Conacyt.

* Maestro en Sociología del Trabajo, UAM-I; adscrito al Programa de Doctorado en Estudios Organizacionales, UAM-I.

ABSTRACT

The main purpose of this paper is to understand how confidence is built in modern factory.

Image of a firm as a family, bringing out human side of organization, instrument management technology to broaden worker's involvement and, attention to symbolism, all are expression of socially constructed links.

This work reports an intervention in two middle sized firms in Aguascalientes, Mexico.

Palabras clave: confianza, identidad, sindicatos, relaciones industriales.
Keywords: trust, identity, unions, industrial relations.

INTRODUCCIÓN

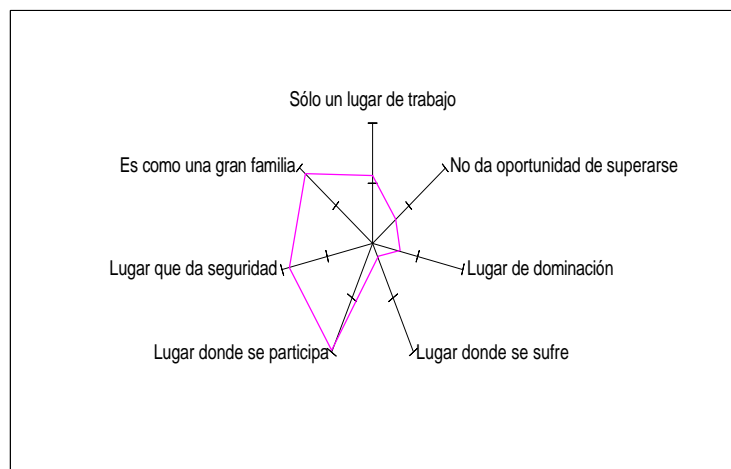
Un asunto principal recorre las fábricas modernas o que pretenden serlo: cómo construir confianza y adhesión. La imagen de la empresa como familia, el resaltar el lado humano de las organizaciones, la instrumentación de una tecnología administrativa con el fin de ensanchar la participación de los trabajadores, la atención en lo simbólico, son la expresión de un eslabonamiento que ha sido socialmente construido. La confianza en el otro implica evocar lo ético, subraya Dejours (1998), al develar dificultades técnicas, definir arbitrajes, demandar la cooperación vertical y horizontal. Desde su ángulo, la confianza como un mecanismo ofensivo permite el reconocimiento y la pertenencia. Sin embargo, la historia que hoy vamos a recorrer nos habla de una búsqueda de la confianza pero en un territorio que, por sus improntas, la ha limitado. Nuestro trabajo se realizó en dos medianas empresas que han vivido de diferente manera procesos de reestructuración productiva en los últimos años: Forjas y Máquinas (Fomasa) y CarPro (Car Professionals), todavía conocida como Seal ed Power. Las dos se ubican en la ciudad de Aguascalientes. El objeto principal en el trabajo es aproximarnos a la confianza en los sindicatos y la significación de éstos dentro de las empresas.

1. LA EMPRESA, IMÁGENES

La empresa es algo más que un lugar de trabajo para los operarios. En la empresa se hacen

amigos, se recrean la socialización primaria y secundaria, vía el énfasis en la familia y la significación de las competencias laborales, la necesidad de incrementar la calificación y de poder demostrarlo, con las implicaciones que tiene. Por ello, a su vez la empresa es un lugar pedagógico, que amolda y permite el trazar rutas estratégicas para los actores que en ella se desenvuelven. En el caso de la empresa CarPro, nos encontramos con que ésta es un lugar en el que se participa, que brinda seguridad y que puede mirarse como una familia. Lo más destacable es el lugar que ocupa la participación. Asimismo, los trabajadores de Carpro no le ubican como un lugar donde se sufre aunque en un mínimo porcentaje así gran en lo multidimensional un lugar a la dominación. Veamos gráficamente la expresión de los trabajadores de CarPro:

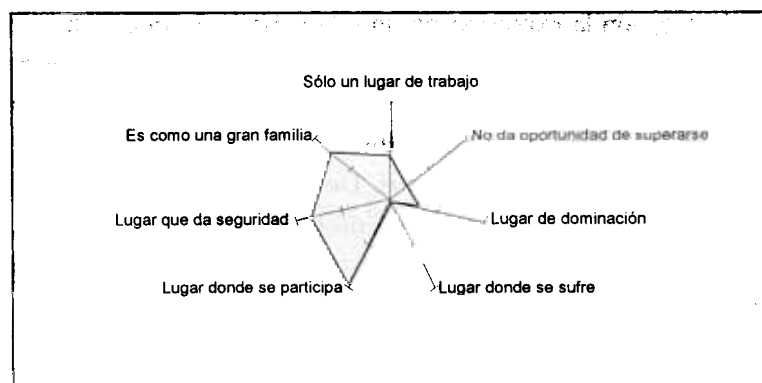
Por su parte, en la empresa Fomasa nos encontramos con una lectura que pone de relieve, como en CarPro, el



pensar la empresa como un lugar en el que se participa, que da seguridad, aunque disminuye el énfasis de verle como una gran familia. La preocupación por la participación de los trabajadores y el encauzamiento de la participación obrera han dado frutos en Fomasa. En la empresa adquiere una dimensión particular el que se le mira como lugar en el que se participa. Sin embargo la seguridad que da la empresa a los trabajadores es un llamado claro de atención, y un mirar la historia reciente para hacerse de un instrumento comprensivo. Hay un aspecto que debe ponerse en la escena para comprender la lectura de los trabajadores: la empresa en 1995 vivió una profunda crisis económica que le obligó de un lado a modificar horarios y jornadas de trabajo, con los consecuentes efectos salariales; de otra parte, hubo reajuste de la plantilla de personal. A pesar de los esfuerzos para que la gente perdiera lo menos, aunque en ello iba en muchos casos el empleo, los efectos aun no cicatrizan del todo: el temor de que vuelva a presentarse la historia del 95 está presente, aunque ésta no se haya vivido directamente. Por ello, y no obstante las salidas pensadas desde la gerencia para disminuir los daños, las respuestas de los operarios indican que algo se erosionó: la confianza.

Vale anotar que la confianza encuentra un límite, se erosiona, frente a lo que califica Thuderoy de situaciones ambivalentes: cierre de plazas de trabajo, reestructuraciones sin concertación y al mismo tiempo se ofrece el trabajo en equipo, los círculos de calidad, la participación para la solución de problemas técnicos y el mejoramiento continuo, es decir haber quitado la venda al "silencio productivo". Por ello se avanza a redefiniciones

positivas de las formas del trabajo industrial, hay mayor satisfacción en el trabajo, así como una más estrecha liga entre la formación profesional y la actividad, pero sigue siendo el principal factor de preocupación de los trabajadores la seguridad en el empleo (cf. Thuderoy, 1995). Revisemos de nuevo desde este ángulo la forma en que ven los trabajadores de Fomasa a su empresa:



Continuamos en la ruta de entender la empresa como una institución secundaria de socialización, después de la familia y la escuela, que produce una identidad profesional y social, tal como lo sugieren Francfort et al (1995) y Dubar (1991,125-126), dada la importancia de esta unidad de socialización en el mundo moderno. Se trata de un aspecto fundamental para entender de un lado los modernos procesos de identidad y por otro la fuerza de la empresa para influir en los trabajadores, en sus actitudes, porque como bien indica Bernoux: "La formación, por ejemplo, puede ser definida según un perfil de formación exclusivamente construido por la empresa" (Bernoux, 1995, 183), a lo que se agrega lo planteado por Thuderoy de que los trabajadores no solamente están por un salario pues la

empresa es un espacio pedagógico: "La fábrica hace sentido, aparece como un lugar pedagógico" (Thuderoz, 1995, 339). En este orden de ideas, Bernoux dice que la empresa es "un lugar de aprendizaje de la cooperación", mientras que Harrison y Laplante plantean que la «confianza mutua entre los agentes, la innovación, la comunicación abierta, el aprendizaje permanente serán los tratos que caracterizan la nueva empresa, más que ciertas expresiones objetivas de la organización del trabajo tales como las reglas y la jerarquización del trabajo" (Harrison y Laplante, 1994, 699).

En nuestro trabajo de campo encontramos aspectos muy cercanos a lo enunciado. Por una parte, en las dos empresas la capacitación/formación es el aspecto convencionalmente dominante para poder ascender, dejando muy por debajo a la antigüedad y/o al tener buenas relaciones lo mismo con la gerencia o cuadros administrativos que con la dirigencia sindical. Viéndolo desde esta perspectiva, la centralidad de los sindicatos en esta dimensión no existe. Por ejemplo, si se trata de buscar mejores ingresos, los trabajadores eligen hablar con el supervisor más que con los representantes sindicales, dada una realidad: en el supervisor se concentra el poder de evaluar el trabajo, la calidad y en consecuencia la posibilidad de ascenso, rotación, etc. Esto no quiere decir que los sindicatos no funcionen sino que su acción está circunscrita y controlada por los requerimientos de la producción. Los trabajadores no desconfían de sus sindicatos pero no acuden a ellos para resolver determinados problemas. Por otro lado, es importante mostrar buena disposición o ser disciplinados, pero lo más importante y valorado por los trabajadores es la calidad en el trabajo: todos los trabajadores tienen derechos y pueden

exigir; el trabajador disciplinado puede exigir más, pero el que tiene toda la autoridad moral para exigir es el trabajador que labora bien. El correlato es que es importante la obediencia, pero lo fundamental es saber hacer bien las cosas, por lo que coincidiendo con de Terssac, el objeto de la regla no es la obediencia sino el influenciar en el comportamiento de los ejecutantes para poner atención en las obligaciones de producción (De Terssac, 1992, 82), lo que implica pensar en un trabajador más autónomo y más controlado al mismo tiempo. Es en este mismo filón que se inscribe el planteo de Thuderoz de que en el nuevo orden de control social, más que la disciplina convencional (vigilancia, obediencia, sumisión, acatamiento de lo escrito) ahora se requiere la innovación y la iniciativa (cf. Thuderoz, 1995, 331).

2. ACCIÓN SINDICAL. ALCANCES Y CONFIANZA EN DOS FÁBRICAS MEXICANAS

Los sindicatos son vistos como instrumentos para la reproducción del capital, ese sería su límite; por el contrario, otras lecturas enfatizan el papel transformador de los sindicatos. De aquí se desprenden sendas lecturas de la relación de los sindicatos con otros actores políticos. Sin ignorar su pertinencia, lo que nos interesa atender es la forma en que es representado el sindicato por los trabajadores, sin hurgar en las dimensiones transformadora o reproducciónista de aquél. Dada la influencia del discurso gerencial en las prácticas de los actores laborales, un aspecto importante a resaltar es el de la "confianza". Es decir, más allá de la relación con los trabajadores, como colectivo de trabajo, veremos cómo es mirado el sindicato por los operarios en particular (es decir, cómo se ven a sí

mismos), así como por el denominado personal de confianza².

Como se apuntó, la empresa es algo más que un lugar para la explotación económica y la dominación política; es vivida por los actores como un espacio multidimensional. Ello tiene implicaciones de primer orden en lo que hace a las estrategias gerenciales. En ese orden, y pensando a la empresa como un terreno para la construcción estratégica, los principales conflictos ya no se ubican adentro de la empresa, sino fuera de ella, de una empresa a otra (Kelly y Kelly, 1991). Este desplazamiento juega un papel clave en la construcción de la confianza³.

Con esto último nos referimos a un eje que atraviesa casi todas las lecturas: la importancia de la empresa en sí misma, de que no es suficiente, como plantea Bernoux (1995), ver a la empresa sólo como productora de cosas, sino un lugar donde hay coordinación de acciones, en el que se crea un lazo social particular donde existen identidades, reglas, acuerdos, a través de los juegos del poder (cf. Bernoux, 1995, 13 y 22). Revalorada en su realidad propia, la empresa es ubicada, en las dimensiones de reconocimiento, de afirmación, de confrontación, como una manifestación de la socialización secundaria (cf. Dubar, 1991; Francfort et al., 1995). Vale agregar la problematización sobre las dimensiones del poder enunciadas líneas arriba, que en la fábrica generan normas colectivas y da la posibilidad de construir una identidad

(es) en el trabajo y, con ello, una manera de elaborar sentido para sí y de hacerse reconocer por los otros.

En CarPro y Fomasa los sindicatos provienen de distintas experiencias. En el primer caso el sindicato pertenece al Frente Auténtico del Trabajo. Esta organización, con débil presencia en la industria mexicana en comparación del sindicalismo corporativo estatal, ha destacado, sin embargo en el escenario del sindicalismo por sus propuestas modernas en torno al papel del sindicalismo, la productividad, las nuevas formas de organización para el trabajo, entre otras. En el caso de Fomasa, se trata de un sindicato de la CTM, organización obrera con presencia dominante en la entidad. Se trata de un sindicato que hasta hace poco tiempo había sido crítico de la Federación de Trabajadores de Aguascalientes (FTA), distancia que se expresaba en que habían pedido apoyo para poder hacer acciones coordinadas en los sindicatos del grupo UNIKO, así como en el sindicato metalúrgico de Guanajuato, SITIMM (Sindicato de Industria de la Metal Mecánica, Similares y Conexos de la República Mexicana), dirigido por Dimas Rangel y su hijo Alejandro Rangel, pero no obtuvieron respuesta⁴. Actualmente se ha recompuesto la relación con la FTA.

2.1. LA CONSTRUCCIÓN DE AUTORIDAD

En nuestra indagación revisamos el problema de la representación sindical frente a sus agremiados. De esta

² Aquí utilizamos el término de personal de confianza de acuerdo a lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo mexicana, en la que el personal de confianza es todo aquél que tiene tareas de supervisión o dirección de personal o que por la naturaleza de su trabajo no es sindicalizable.

³ En este sentido la confianza sería una característica principal que define a la empresa competitiva (Kochan, Katz et McKersie, 1986, citado por Harrison y Laplante, 1994).

⁴ El SITIMM es un sindicato de la Confederación de Trabajadores de México, que agrupa 34 secciones, entre éstas con siete delegados, destacando la presencia de sindicatos de las industrias de autopartes y automotriz. Su fuerza principal se concentra en el estado de Guanajuato.

manera, haciendo la distinción entre dirigente porque ocupa un cargo y dirigente porque cuenta con el atributo de una buena representación, lo que denominamos la autoridad legítima (retomando el concepto de M. Weber), cuando preguntamos a los trabajadores de base, todos sindicalizados y con la experiencia de lo que significa la cláusula de exclusión, si se sentían bien representados por su sindicato, empezamos a descubrir un telón de acontecimientos de primer orden en cuanto al problema de los lazos que se tejen adentro de la fábrica. En el caso de la empresa CarPro³ nos encontramos con la siguiente información: un 68% manifiesta estar bien representado. Es una información que debemos filtrar: de una parte, se trata de un sindicato democrático en sus prácticas (elecciones y asambleas frecuentes, presencia de oposiciones, niveles de información que muestran a un sindicato ilustrado y con vida sindical). No obstante, hay un 32% de trabajadores que considera que no están bien representados.

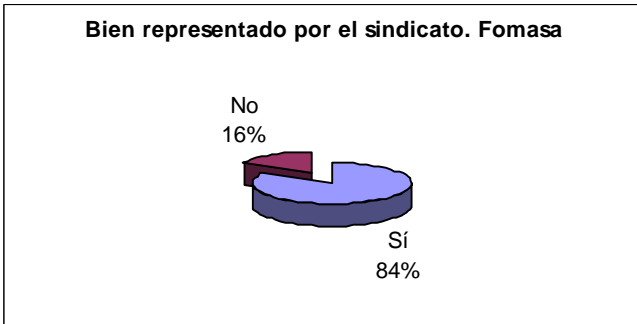
Ahora, en lo concerniente a la dirección sindical de CarPro, también es importante anotar que para la base sindical hay una buena representación de sus intereses por el sindicato. No obstante, como el propio secretario general del sindicato de CarPro apunta, las dificultades de esta organización, que a pesar de su intensa vida sindical aún no ha logrado cuajar en la consolidación del proyecto sindical, traslucen un sindicato con dificultades para la

realización de sus actividades. Attendamos una observación que apuntaba Benedicto Martínez, secretario general del sindicato en CarPro: la lucha contra la burocratización, a partir de la capacitación permanente y la responsabilidad sindical rotativa en el conjunto del comité, rompiendo el protagonismo sindical característico de los sindicatos corporativizados, se ha traducido en desaliento para acceder a la representación sindical. Dicho de otra manera, la democracia como un obstáculo para la consolidación de las dirigencias sindicales:



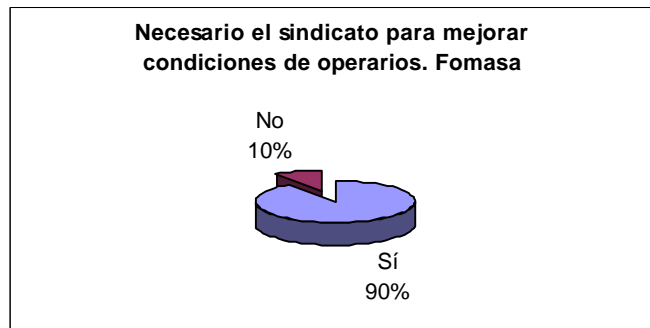
Cuando avanzamos en el mismo sentido respecto a Fomasa, la base trabajadora calificó de manera más elevada a su sindicato, aun cuando como indicamos, la experiencia sindical en Fomasa es menos intensa, más controlada y tradicional. Pero veamos gráficamente el problema de cómo evalúan a su sindicato los operarios de Fomasa:

³ Antes Sealed Power, nombre con el que los trabajadores se refieren de manera todavía general; asimismo, antes de ser Sealed Power se llamaba Conduxem, nombre con el que se refieren los trabajadores con más antigüedad, pero que cada día son los menos dentro de la empresa



Estas respuestas se recibieron en junio de 1998. Un año después, al realizar una segunda entrevista con la dirección sindical de Fomasa, nos encontramos con un comité ejecutivo reeligido. El único dirigente sindical que no se reelegió fue por decisión propia, a decir del secretario que la ocupaba y que manifestó no tener interés en ocupar una vez más el cargo sindical; sin embargo, más allá de este acontecimiento, la reelcción era interpretada por la dirección sindical como una aprobación de su gestión, sin dejar de lado que se trataba, al mismo tiempo, de un sindicato que no ofrecía posibilidades de hacer una carrera burocrática en el sindicalismo. Por contrato colectivo, el sindicato de Fomasa tiene una licencia de tiempo completo, la cual es ocupada por el secretario general al cual se le carga de responsabilidades que rebasan su posibilidad de trabajar eficientemente, así como de descentralizar tareas y responsabilidades. Sin embargo, contrastando con lo enunciado por el dirigente del FAT, B. Martínez, atendamos lo planteado por el secretario general del sindicato de Fomasa, Jesús Mena: "...déjame decirte una cosa, y es deprimente esto que te voy a decir. En cualquier organización sindical, en estos dos años he adquirido un poquito de conocimiento, en todos los comentarios, en todos los cursos, en un sindicato pobre económicamente no hay mucha

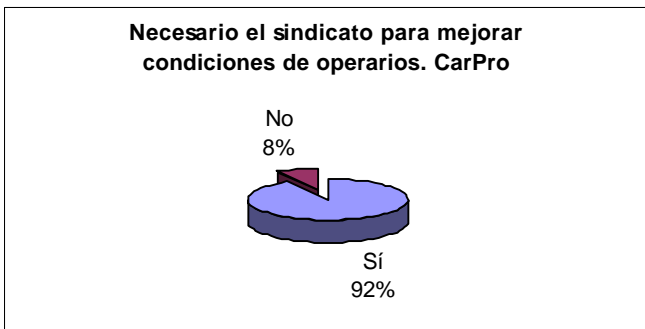
participación, nadie se pelea, como luego decimos, por los huesos. Aquí no hay participación como debería de haber. Se habla que en sindicatos grandes como lo que es Pemex, el del Seguro Social, la gente se lo pelea porque ahí hay recursos, y en un sindicato pobre como el de nosotros no lo hay, entonces no hay la participación de todo el comité. En cualquier sindicato, la mayoría del trabajo se le carga al secretario general, que casi es el único que trabaja". No obstante, veamos antes a la empresa Fomasa. En este sentido estas apreciaciones se aprecian de manera más compleja cuando observamos:



Pero hay una distinción notable en la que debemos reparar. Cuando vemos la necesidad del sindicato, entre todos los trabajadores de la empresa, incluyendo al personal de confianza, se plantea por un 23% de que no es necesario el sindicato para mejorar las condiciones de los operarios. Como se aprecia se trata de una diferencia notable debida a la percepción de los trabajadores de confianza. Si lo vemos como una representación de una forma de entendimiento, podemos afirmar que es débil la confianza que se tiene en la función del sindicato que se traduce en prácticas que pueden quizá no haber sido el fruto de una elaboración estratégica, pero que sin embargo debilitan la representación del sindicato. Si a

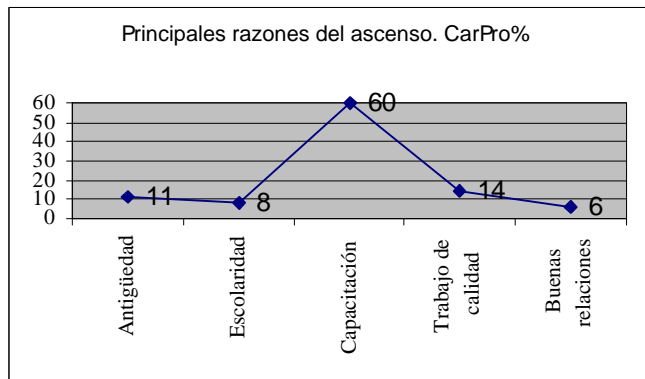
esto le relacionamos que los trabajadores puede acercarse de manera individual para plantear sus problemas, sin la mediación del sindicato, podemos comprenderle como un roce más que ha erosionado la relación gerencia/sindicato y la propia lectura de que el sindicato es necesario. Algo distinto ocurre en CarPro, pues formalmente se plantean obstáculos a la llegada de los trabajadores por su cuenta para atender problemas laborales con la gerencia. Son dos formas de enfrentar el problema marcadamente diferentes y que toman cuerpo en las relaciones gerencia/sindicato.

En CarPro, por su parte, los operarios califican un poco por arriba la necesidad del sindicato para mejorar las condiciones de los operarios. Es algo significativo, pues en Fomasa se califica por encima, pero se asume como menos necesario. Creemos que con el conjunto de datos que falta por exponer se aclara un poco esta paradoja. Por lo pronto, como señalamos, en CarPro es dominante la visión de que el sindicato es necesario.



Al igual que en Fomasa, el peso del personal de confianza se expresa en que, revisando las posturas de todos los trabajadores sin distinción de adscripción, en CarPro un 11% plantea que el sindicato no es necesario para mejorar las condiciones.

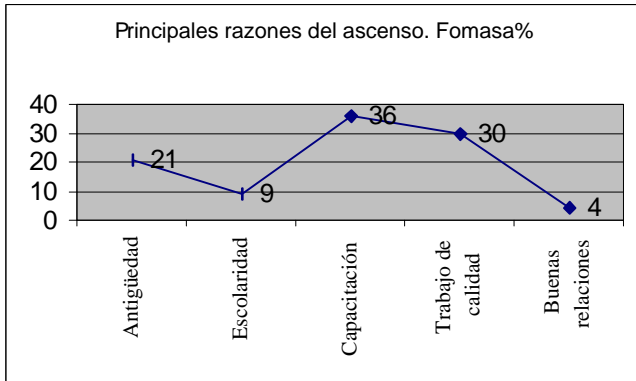
Un aspecto fundamental es que a pesar de los reconocimientos del sindicato así como de la percepción de que el sindicato es necesario para mejorar las condiciones, al ver un aspecto preciso como es el de las promociones y ascensos, los operarios fueron elocuentes. En CarPro el peso otorgado a la capacitación es sustantivo, mientras que el rango buenas relaciones, que establece el nexo con el sindicato, juega un papel de menor importancia, 10 veces menos importante que la capacitación.



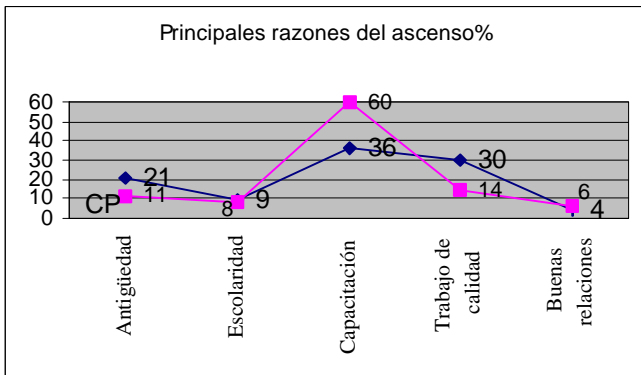
Por su parte, en la empresa Fomasa nos encontramos así mismo con información muy sugerente. Veamos los dos casos gráficamente:

En la empresa Fomasa también ocupa el lugar de mayor relieve para el ascenso la capacitación; sin embargo, hay una distribución de la importancia del trabajo de calidad en segundo lugar y de la antigüedad en tercero, por encima de lo expresado en CarPro. Más allá de los detalles, el relieve para lo que aquí nos interesa resaltar es que las buenas relaciones ocupan de nueva cuenta el lugar más bajo de importancia:

3 4

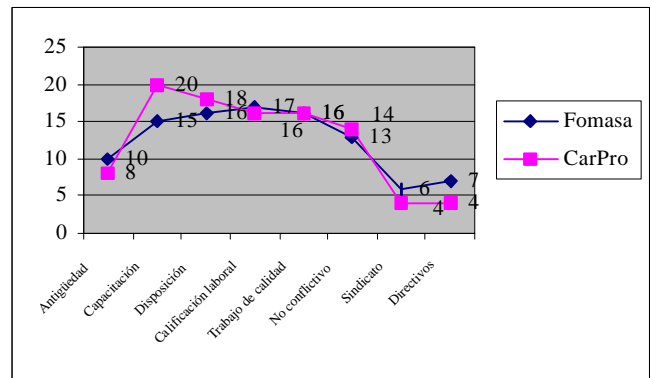


Tomemos ahora nota de la articulación de las dos empresas, con el fin no de hacer un ejercicio comparativo sino comprender las dinámicas que producen las diferencias:



Ahora, insistiendo en lo necesario del sindicato para mejorar las condiciones, sin embargo volvieron a ser calificados muy por debajo por los trabajadores. En el caso de CarPro los aspectos que tienen que ver con la formación y el trabajo de calidad, así como con la disciplina pero que se expresa no en la obediencia sino en la disposición al trabajo ocuparon los principales aspectos ubicados por los operarios para ascender. El acercarse al sindicato ocupa un escalón sin importancia. En Fomasa nos encontramos

con una historia similar. Empero, hay un matiz que debe destacarse: mientras que en CarPro se plantea como más importante el buscar más capacitación, en Fomasa el acento se pone en el atributo de ser ya un trabajador calificado. Es decir, en CarPro hay una preocupación expresa por la formación continua, mientras que en Fomasa hay una demanda de reconocimiento del saber hacer. Apreciemos en la siguiente gráfica las distinciones entre las empresas:

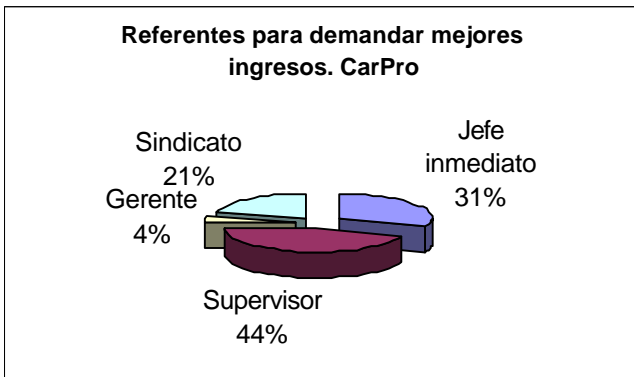


Pero como antes, tomemos nota de los límites de la presencia sindical en las lecturas y posibles estrategias para ascender en las dos fábricas.

2.2. LAS FRONTERAS TRADICIONALES DEL QUEHACER SINDICAL

Ahora pongamos atención en un cambio importante. Si se trata de pedir mejores ingresos, el sindicato ya ocupa un lugar de mayor relieve, en las dos empresas que estudiamos. En el caso de CarPro, el porcentaje más alto es ocupado por el supervisor, figura que concentra gran poder no solamente porque es actor principal en el esquema de orden y obediencia al interior de la fábrica sino también, y

es muy importante, porque evalúa el desempeño: es el calificador del desempeño, que va desde una visión subjetiva sobre la disposición hasta la medición del volumen producido:



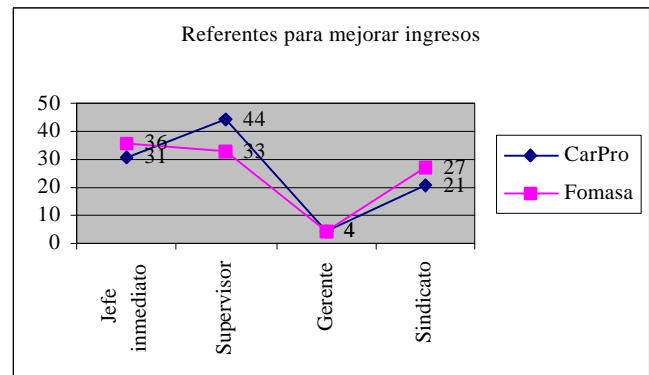
Otro aspecto que nos ayuda a comprender la importancia del sindicato es que gran parte de la energía y actividad sindical se dedica a la preparación de las demandas de salario y contractuales.

Por su parte, en el caso de Fomasa, nos encontramos con lo siguiente: el supervisor ocupa un lugar de menor relieve en comparación con CarPro, con un 33%, aunque el sindicato tiene un peso mayor al mismo tiempo, con un 27%. Pero lo importante es que en esta dimensión el sindicato es valorado, lo cual le encasilla en una dinámica de trabajo intensa, en los períodos de revisión, en una oficina administrativa en los períodos ordinarios de la revisión laboral, al menos por lo que arroja la encuesta aplicada en los centros de trabajo, pues en nuestra observación del quehacer sindical era mucho más intensa de lo que aquí se

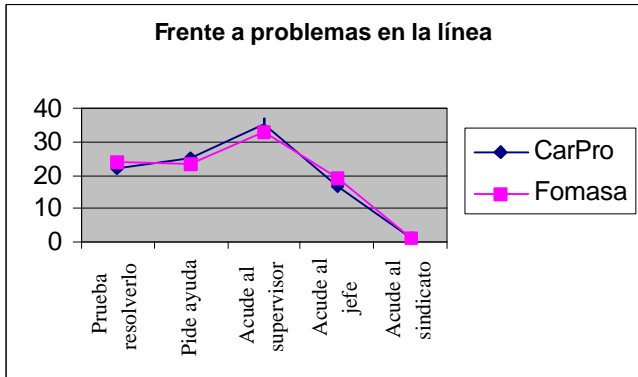
presenta, pero recuérdese que estamos atendiendo las posturas de los operarios.

Hasta ahora podemos observar que el sindicato es calificado de mejor manera en Fomasa que en CarPro, lo cual abre diversas lecturas: 1. De que el sindicato juega un rol más tradicional como demandante de mejores ingresos en Fomasa, centrando su actividad sindical en este asunto. Sobre esto, el contrato colectivo de trabajo de Fomasa es, como se dice en la jerga laboral mexicana, más caro; 2. De que el sindicato de CarPro puede estar diversificando sus acciones, en la cual juega un papel principal en la promoción de la formación. Como lo hemos hecho anteriormente, ahora veamos la expresión gráfica de lo que hemos discutido en las dos empresas:

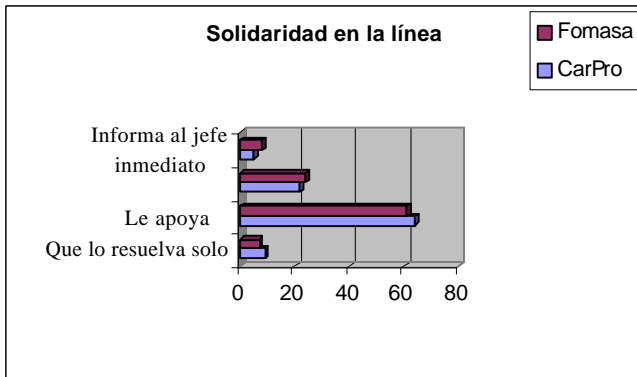
3 5



Ahora pasemos a otro aspecto fascinante, que tiene que ver con el proceso de producción y la presencia del sindicato en la línea de trabajo. En este sentido, cuando se exploró la dimensión de que en caso de problemas con quién acuden los trabajadores, encontramos lo siguiente en las dos empresas, con matices muy ligeros:

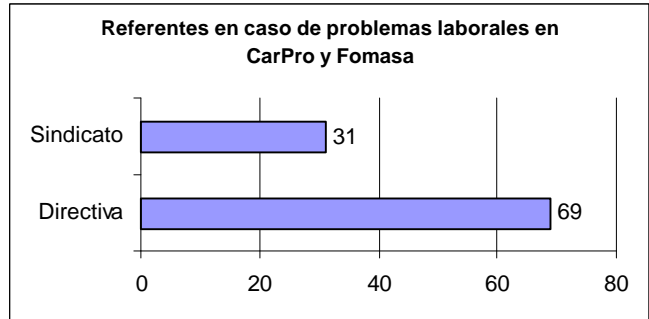


Ahora, cuando atendemos la dimensión de la solidaridad en la línea de trabajo, encontramos matices sugerentes. En CarPro hay una menor volcadura hacia las autoridades, mientras que en Fomasa se acude un poco más al cuadro administrativo. En la siguiente gráfica se aprecia esta distinción:



No ocurre lo mismo que frente a los problemas en la línea de producción que cuando se trata de problemas laborales. En este caso el sindicato vuelve a adquirir un perfil importante, aunque el control, por lo que respondieron los operarios, se inclina hacia las directivas.

Veamos la siguiente gráfica, en la que se expresan de la misma manera los trabajadores de ambas empresas:

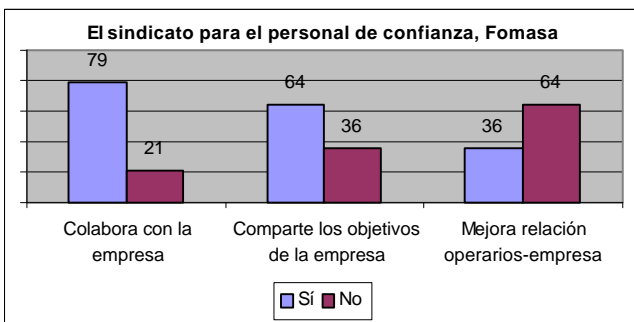


No creemos que un aspecto principal que exprese la identidad con las organizaciones sindicales sea la disposición para ocupar un cargo sindical. Se puede estar ampliamente con el sindicato sin desear participar en su dirección. Sin embargo, sí puede ser un indicador de debilidad sindical, así como la simiente de procesos de burocratización que afectan al sindicato. En este sentido, vale la pena detenernos en lo que los operarios plantearon sobre este asunto. Los trabajadores de Fomasa y CarPro manifestaron disposición a ocupar un cargo sindical en menos de un 50% en ambos casos.

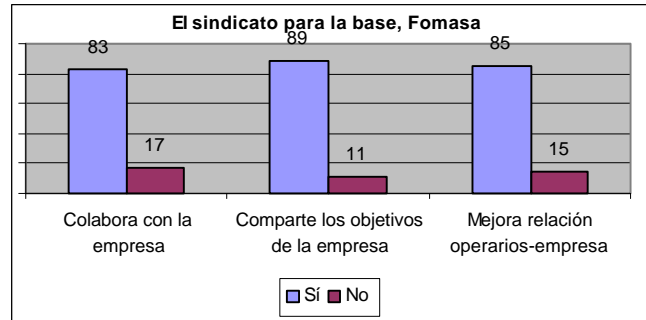
2.3. LA CONFIANZA. APUESTAS Y ENTREDICHOS

La confianza. Oscuro objeto del deseo. Se le nombra, pero no se ejerce. Se le evoca, pero es huida. Los gerentes quieren tener confianza en los sindicatos, pero no la tienen. Los sindicatos no tienen confianza en las gerencias, aunque quisieran tenerla. Son territorios contruidos que no permiten la coexistencia sobre la premisa del reconocimiento sino sobre la distinción de la diferencia. Es

un reconocimiento a que el conflicto existe, lo cual pone distancia frente a la hipocresía, pero no abona a favor de construir nuevas relaciones laborales. En CarPro la dirección del sindicato apunta hacia allá, y quizá han logrado algunos puntos para sustentar la confianza, pero todavía no es suficiente. En el caso de Fomasa ésta presenta la herida del 95 y el estilo particular de una gerencia que abriendo su puerta a todos los trabajadores la ha reducido para el paso del sindicato. Si es una estrategia racionalmente proyectada o un producto de la vida organizacional, es algo irrelevante. Lo importante, al menos en nuestra visión, son los efectos producidos, y que además se encuentran formalizados en documentos. De tal suerte, nuestras empresas se han reestructurado productivamente y han hecho cambios para enfatizar el lado humano de las organizaciones, pero aún falta camino por andar. Veamos, para quitar esta imagen de lo negativo, algunos aspectos sobre si el sindicato colabora con la empresa, comparte objetivos y coadyuva en la mejoría de las relaciones laborales. En Fomasa, considerando al personal de confianza, estos interrogantes se expresan de la siguiente manera:

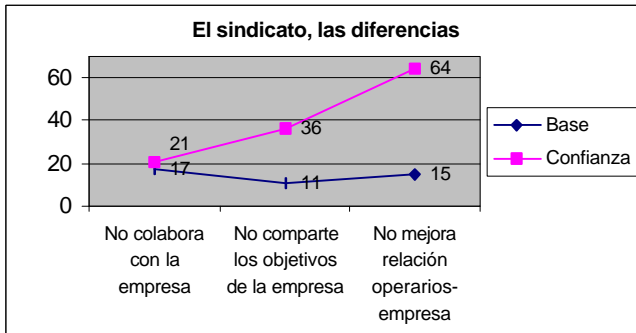


Cuando atendemos las mismas preguntas pero solamente para la base sindical nos encontramos con una brecha importante:



Distinguendo los detalles, encontramos la diferencia entre los operarios y los trabajadores de confianza. Hay una frontera clara, que en otro momento apreciamos en lo material, en la accesibilidad, así como en lo concerniente a las ideas. Sería muy largo hacer apuntes detallados sobre ello; solamente un aspecto para ilustrar la diferencia: los operarios no están preocupados por el reconocimiento social, en cambio el personal de confianza sí lo está. Es un pequeño detalle pero creemos que ilustra sobre los universos a que nos enfrentamos en el mismo espacio fabril. En su encarnación en guerra, un dirigente sindical de Fomasa comentaba: « muchas veces ellos te ven como representación sindical, algo que hasta cierto punto les estorba ». Lo mismo ocurre cuando la gerencia comenta sobre la insensibilidad del sindicato para comprender los nuevos requerimientos internacionales y lo que implica de mudanza en la cultura laboral. Veamos, pues, la distancia entre el sindicato y el personal de confianza en Fomasa en puntos muy precisos:

La distancia que se aprecia en la gráfica es para nosotros lo de mayor relieve. Es lo que nos ilustra sobre una confianza buscada y demandada entre las partes, pero que expresa visiones, incomprensiones y entendimientos en entredicho.



CONSIDERACIONES FINALES

La confianza, como la identidad, no está definida de una vez por todas y para siempre. Hasta donde pudimos observar, en los sindicatos de Car Pro y Fomasa siguen siendo dominantes las prácticas tradicionales que enfatizan los salarios y la negociación contractual por sobre los asuntos cotidianos de la producción. De otra manera dicho, las proyecciones y trabajo desplazado de las direcciones sindicales por incorporarse a las discusiones de la productividad, cultivar ese espacio, construirlo es parte del quehacer cotidiano de los trabajadores desde la perspectiva sindical, si guese siendo una asignatura a cumplirse. No es el lugar, porque no se expuso, pero en Car Pro esta política sindical es más consistente.

Si anestesia planteamos en el trabajo que la confianza se ha incrementado, pero está muy lejos de haberse consolidado. Incluso, en lo que hace a la relación con el sindicato, las gerencias han enfatizado más la confianza en los trabajadores que en sus organizaciones laborales, individualizando una relación laboral que de suyo es colectiva. En Fomasa esto se aprecia claramente y las propias disposiciones formales así lo apuntan.

Si n embargo, no todo está escrito, pues si bien los requerimientos implícitos de la producción están presentes y guían en parte la acción de los sujetos laborales, al mismo tiempo hay un requerimiento latente: la necesidad de los actores laborales de construir confianza entre sí. Así pues, esta historia simplemente continuará.

BIBLIOGRAFÍA

- Aubert, Nicole et Vincent de Gauléjac, *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Paidós, México, 1993.
- Bernoux, Philippe, *La sociologie de l'entreprise*, Éditions du Seuil, París, 1995.
- Borzeix, A. Y.D. Linhart, "Les identités en parole, entreprises et pratiques langagières", tiré de Jean-François, *L'individu dans l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 1990.
- Bourdieu, Pierre, *Sociología de la cultura*, Grijalbo, México, 1990.
- Castro, Nadya Araujo y Antonio Sergio Alfrede Guimaraes, "Espacios regionales de construcción de la identidad: la clase trabajadora en Brasil Pós-77", XI Encuentro Anual de la Asociación Nacional de Post-Graduados e Investigaciones en Ciencias Sociales, Aguas de San Pedro, 1987.
- Dejours, Claude, "Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations", tiré de Jean-François, *L'individu dans l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 1990.
- De la Garza Toledo, Enrique, "Las políticas gerenciales y el movimiento obrero", *Trabajo y democracia hoy*, No. 14, jul-ago 1993a.

- De la Garza Toledo, Enrique, *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*, UNAM/UAM-I, México, 1993b.
- De Tersacc, Gilbert, *Autonomie dans le travail*, Presses Universitaires de France, Francia, 1992.
- Dubar, Claude, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin Éditeur, París, 1991.
- Enri quez, Eugène, “Les enjeux éthiques dans les organisations modernes”, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l’entreprise*, París, Desclée de Brouwer, 1997.
- Fernández, Lidia M., *Instituciones educativas Dinámicas institucionales en situaciones críticas*, Paidós, Buenos Aires, 1994
- Foucault, Michel, “Cómo se ejerce el poder”, en *La cultura en México*, No. 1264, Suplemento de *Siempre*, 13 de marzo de 1985.
- Francfort, Isabelle, Florence Osty, Renaud Sainseaulieu, Marc Uhalde, *Les mondes sociaux de l’entreprise*, Desclée de Brouwer, París, 1995.
- Galambaud, Bernard, *L’initiative contrôlée ou le nouvel art du manager*, Entreprise moderne d’édition, París, 1988.
- Harrison, Denis y Normand Laplante, «Confianza, cooperación et partenariat. Un processus de transformation dans l’entreprise québécoise», *Relations industrielles*, vol. 49, no. 4, 1994.
- Ibarra Colado, Eduardo, “Foucault, entre el poder y la organización. La Teoría de la Organización como caja de herramientas”, en *Mercados y regulación*, Serie de Investigación No. 8, Departamento de Economía, UAM-I, 1993.
- Kelly, John y Caroline Kelly, «Them and Us», *Social Psychology and «The New Industrial Relations»*, *British Journal of Industrial Relations*, 29-1, marzo 1991.
- Lobstein, Jacques, “Estructura y organización de la empresa”, en Friedmann, George y Pierre Naville, *Tratado de sociología del trabajo*, Tomo II, FCE, 1992.
- Montaña, Luis, “La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina”, en De la Garza, Enrique, *Tratado de Sociología del trabajo para América Latina*, México, 1997.
- Morishima, Michio, “Economía y cultura en la modernización de Japón”, en *RICS*, no. 118, dic 1988.
- Pagès, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gauléjac y Daniel Descendre, *L’emprise de l’organisation*, Presses Universitaires de France, París, 1979.
- Sainsaulieu, R., *Sociología de l’organisation et de l’entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques de Dalloz, París, 1987.
- Thompson, Paul, “Cultura laboral y orgullocimiento por la cualificación laboral entre los obreros del automóvil de Coventry”, en *Sociología del Trabajo*, No. 7, Madrid, 1989.
- Thuderoz, Christian, «Du lien social dans l’entreprise. Travail et individualisme coopératif», *Revue française de sociologie*, volume 36, 1995.
- Weber, Max, *Economía y sociedad*, FCE, México, 1987.
- Yoshihara, Hi deki, “Hacia un concepto comprensivo del comportamiento estratégico de adaptación de las empresas”, en Ansoff, H.I., R.P. Declerck y R.L. Hayes, *El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración*, Trillas, México, 1988.

