



**HAL**  
open science

# Resignificacion obrera de la cultura de la calidad global

Luis Reygadas

► **To cite this version:**

Luis Reygadas. Resignificacion obrera de la cultura de la calidad global. Symposium Anthropologie industrielle, Eliane Daphy & Oscar Gonzalez (dir.), proposed by Laboratoire d'anthropologie urbaine (LAU CNRS UPR34 France), 13th ICAES (International Congress of Anthropological and Ethnological Sciences), The Cultural and Biological Dimensions of Global Change - Las dimensiones culturales y biologicas del cambio global, Jul 1993, Mexico, México. n.p. (10 p.). halshs-00506027

**HAL Id: halshs-00506027**

**<https://shs.hal.science/halshs-00506027>**

Submitted on 26 Jul 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

RESIGNIFICACION OBRERA DE LA CULTURA DE LA CALIDAD GLOBAL

Luis Reygadas\*

Ponencia presentada al XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas.

Cd. de México, julio 29-agosto 5 de 1993.

Mesa: Antropología Industrial.

\* Profesor investigador de la División de Estudios Superiores de la Escuela Nacional de Antropología e Historia, México.

## RESIGNIFICACION OBRERA DE LA CULTURA DE LA CALIDAD GLOBAL

Luis Reygadas

Hace aproximadamente 20 años surgió en México algo que podría denominarse "Antropología Industrial": antropólogos dedicados a estudiar diversos aspectos de la industria, a veces también interesados en participar de una u otra manera en ese mundo. En buena medida la antropología industrial nació con el propósito de dar cuenta de las movilizaciones obreras, sin encontrar en ese momento herramientas para hacerlo dentro de la tradición antropológica. La antropología es una disciplina directamente relacionada con los fenómenos culturales, pero, paradójicamente, en la antropología industrial mexicana se ha trabajado poco en torno a la cuestión de la cultura, sólo en fechas recientes la dimensión simbólica de la industria ha llamado la atención de los investigadores.

Durante una primera época -que a grandes rasgos corresponde con la década de los años setentas- la dimensión cultural estuvo virtualmente excluida, haciéndose énfasis en los aspectos económicos y políticos de la industrialización y los movimientos obreros; no se usaba el término de cultura, sino los de "ideología", "falsa conciencia" y "conciencia obrera"; en ese primer momento predominaron los estudios económicos, las narraciones de movimientos, la historiografía tradicional y la descripción de las condiciones de trabajo. En una segunda etapa, que coincide con los años ochentas, se inició el análisis de la llamada cultura obrera, pero ésta todavía era vista como categoría subordinada a otras dimensiones de la realidad social. En esa segunda etapa se abrió la investigación a muchos aspectos nuevos, entre otros, la organización del trabajo, la formación histórica de la clase obrera, las identidades y la vida cotidiana dentro y fuera del trabajo. Se describían los fenómenos culturales, pero hubo pocos esfuerzos de interpretación, comprensión y explicación, ya que predominó a priori el supuesto de que los rasgos culturales obreros equivalían a elementos de enajenación o bien eran

el sustrato de la resistencia de clase. Es sólo hasta los años noventa cuando en la antropología industrial mexicana la cultura ha sido analizada de manera específica, como una categoría central de investigación, entendiendo la cultura como la dimensión simbólica de la realidad social. Se trata de una especie de reencuentro de los estudiosos del mundo del trabajo con las tradiciones y las preguntas centrales de la antropología, reencuentro que puede generar resultados muy valiosos.

Esta ponencia pretende contribuir a la discusión de los procesos culturales que se desarrollan dentro de la industria. En esa perspectiva se analizará la producción simbólica en torno a los sistemas de calidad total que se practican en una planta maquiladora de la ciudad de Chihuahua, en el norte de México. Voy a tratar de mostrar que la implementación de estos nuevos sistemas productivos ha llevado a la empresa a tratar de crear una nueva cultura del trabajo, que los obreros han incorporado parcialmente los valores de esa cultura, pero a su vez les han dado nuevos significados, en relación con sus tradiciones culturales y con su situación particular.

## 1.- CALIDAD TOTAL SIN PACTO SOCIAL.

La empresa maquiladora que se analizará aquí, a la que denominaré "A", es una fábrica de partes electrónicas para la industria automotriz, integrante de uno de los grandes consorcios norteamericanos del automóvil. Inició sus operaciones en la ciudad de Chihuahua en 1986 y el principal producto que fabrica son autoestéreos, además de sistemas antiderrapantes de frenado, suspensiones de aire y estabilizadores de velocidad. Emplea más de 2,700 trabajadores, de los cuales 15% son administrativos, 15% técnicos y el restante 70% personal operativo, compuesto en su inmensa mayoría por mujeres. Las principales actividades que se realizan consisten en el subensamble y ensamble de los productos arriba mencionados, para lo cual se combinan procesos técnicos de diversa complejidad, que van desde la inserción manual de componentes hasta la inserción automática, el montaje en superficie y la verificación

mediante equipos de prueba sofisticados. En general se puede decir que se ubica entre las empresas maquiladoras del país con tecnología más avanzada.

Se trata de una planta creada en el período "post-japonés" de la industria automotriz norteamericana, es decir, diseñada para poder hacer frente a las nuevas condiciones del mercado mundial, lo que implicó incorporar nuevas filosofías y sistemas de trabajo. Desde un principio se decidió adoptar el llamado "sistema sociotécnico", que busca aumentar la productividad mediante la armonización de las partes técnica y social del proceso productivo. Para los propósitos de este trabajo me interesa destacar las siguientes características del sistema sociotécnico:

- Incorpora el ámbito de las relaciones sociales en el diseño de los procesos productivos.
- Enfatiza el trabajo en equipo.
- Recompensa tanto las actividades físicas como las mentales.
- Busca amplia comunicación dentro de la fábrica.
- Promueve la identificación con los propósitos de la compañía.
- Se orienta hacia los objetivos.
- Pugna por el liderazgo compartido y la dirección consultiva.

Además del sistema sociotécnico, esta maquiladora retomó del desarrollo organizacional la idea de crear una nueva cultura con la que estuvieran comprometidos todas las personas en la fábrica, orientada al mejoramiento constante de la calidad y la productividad. Esto lo complementa con el control estadístico de procesos que se aplica en las operaciones críticas y con elementos del sistema Just in Time o Kanban. La combinación de todo esto da lugar a una filosofía operativa definida del siguiente modo:

"Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través del establecimiento y mantenimiento de un ambiente en el que se estimule a todos los empleados a lograr mejoras constantes

en la calidad y productividad de los productos y servicios que se ofrecen a lo largo de la Corporación, sus proveedores y distribuidores" <sup>2</sup>

Esta filosofía se expresa en tres valores, que ilustran la preocupación de la empresa por las relaciones sociales, adentro y fuera de ella:

- 1.- La gente es la fuente de nuestra fuerza.
- 2.- Los proveedores son una extensión de nosotros mismos, y por lo tanto son vitales para nuestra existencia.
- 3.- Luchar por ser una fuerza social responsable en la comunidad, así como con su gobierno. <sup>3</sup>

Un elemento clave en los sistemas de trabajo de la planta es la calidad, la cual conciben a la manera de Deming, buscando más prevenir las fallas que corregirlas. Durante los años ochentas en la corporación a la que pertenece la planta hubo un cambio significativo en el enfoque sobre la calidad:

"Tradicionalmente, el término calidad en "A" ha significado cumplir con las especificaciones. Esto implica que la responsabilidad por la calidad ha sido asociada, generalmente, con las áreas de ingeniería, Calidad del Producto y Manufactura de la Compañía. Las personas de estas áreas eran las responsables de que nuestros productos cumplieran con las especificaciones. Recientemente, en "A" el término calidad ha evolucionado a un significado más amplio. Ahora significa "Estar adecuado al uso". Como puede observarse al contrastar ambos conceptos, el enfoque ha cambiado. Antes nos centrábamos en nosotros, en los empleados de "A", quienes nos preocupábamos por alcanzar las especificaciones. Actualmente, el significado amplio de la calidad se enfoca en el cliente, en las necesidades y expectativas que él tiene". <sup>4</sup>

Es importante hacer notar que con este cambio en la concepción de la calidad se pasa de una definición meramente técnica a otra que incorpora consideraciones sociales y culturales: la calidad deja de ser producto de la aplicación certera de parámetros técnicos y se convierte en el resultado de múltiples factores, entre otros el ambiente de trabajo, la cultura de la empresa y las relaciones sociales dentro y fuera de la planta. También implica una ampliación de los sujetos involucrados en la obtención de la calidad: de una u otra manera se incorpora al consumidor, a los proveedores, a la comunidad y, en particular, al conjunto del personal que labora en la empresa. Este cambio está sin duda ligado con la mayor competencia en el mercado mundial, que obliga a las empresas a tomar más en cuenta las necesidades de los consumidores, pero también responde a las transformaciones en la cultura de los trabajadores, quienes tienen mayores niveles de escolaridad y difícilmente se integran a la monotonía de los sistemas tayloristas de organización del trabajo.

De esta manera, la maquiladora "A" asoció el concepto de calidad del producto con el de calidad de vida en el trabajo, lo que la llevó a diseñar y organizar la fábrica de una manera particular. Esto se aprecia desde las características mismas de la planta. Por ejemplo, en las áreas administrativas se crearon cubículos abiertos para facilitar la comunicación y se dispusieron numerosas salas de reunión. Se construyeron canchas deportivas y una área de juegos infantiles que puede ser utilizada por cualquier empleado para la realización de fiestas familiares. En los puestos de trabajo se colocaron sillas giratorias, reclinables y ajustables a la estatura de cada trabajador. En cada línea se colocaron cables de emergencia para detener el proceso y que pueden ser accionados por cualquier trabajador. También se instaló un sistema de triple banda en las líneas de ensamble, para evitar la presión excesiva sobre los trabajadores. Se puso especial atención en fomentar la unidad de todo el personal: todos usan las mismas batas y utilizan el mismo comedor, que tiene fama de ser uno de los mejores de las maquiladoras de la ciudad.

En la mayoría de las maquiladoras la capacitación inicial del personal operativo consiste en un curso que dura de dos a cinco días, en cambio en sus primeras épocas "A" diseñó un curso de cuatro semanas en el que se incluían aspectos tanto técnicos como sociales, con énfasis en el impulso al trabajo en equipo, a partir de lo que se denominó "concepto de grupo". Por medio de dinámicas de grupo se incluyeron aspectos como la exposición de la misión, los valores y los principios de "A", la revisión del sistema sociotécnico, la comunicación eficiente, colaboración, retroalimentación y confianza, la toma de decisiones en grupo y la resolución de conflictos.

En los años que lleva la planta se han puesto en práctica otras medidas para impulsar el sistema sociotécnico. Se utiliza la rotación de puestos, con el fin de evitar la monotonía en el trabajo directo. Se ha tratado de formar equipos autodirigidos en cada línea y se realizan numerosas reuniones de trabajo a todos los niveles. Durante mucho tiempo las operadoras participaban en la designación de la coordinadora, persona que ocupa una posición intermedia entre las operadoras y el supervisor o supervisora. Se estableció un sistema de promociones mediante el cual cada trabajador operativo puede ascender a la categoría siguiente cada seis meses de acuerdo con una evaluación realizada por los supervisores, por lo general más de 90% ascienden en cada evaluación.

En 1992, bajo el lema de "Tus ideas cuentan" se inició un sistema de sugerencias, que consiste en que todo el personal puede presentar ideas, de manera individual o en equipo, tendientes a reducir costos, mejorar la calidad, mejorar el ambiente de trabajo y reducir el desperdicio. Se asignan puntos a cada idea que sea implementada y la acumulación de puntos permite la obtención de premios diversos, desde una caja de lápices de colores hasta una televisión gigante, pasando por juegos de toallas, herramientas, relojes, bicicletas y computadoras.

El sistema productivo y organizativo de "A" le ha reportado algunos logros. Obtuvo un reconocimiento a la calidad otorgado por la corporación automotriz de la que forma parte. Esto le ha permitido crecer e ir desarrollando operaciones cada vez más complejas. En la ciudad se ha ganado la fama de ser una de las mejores maquiladoras, en términos de funcionamiento y condiciones de trabajo. Se encuentra entre el grupo de maquiladoras que tiene menores índices de rotación de personal: alrededor de 3% mensual frente al promedio de 8% en la ciudad y a más de 20% mensual que llegan a tener otras plantas. A nivel interno, cuenta con empleados de confianza que se identifican bastante con la empresa. Entre todo el personal se observa que se ha internalizado la práctica de reunirse y dialogar para buscar soluciones a los problemas. En el trabajo cotidiano es frecuente oír la frase "¿qué podemos hacer para resolver esto?". En cierto modo sí se ha logrado el involucramiento de los trabajadores en las metas de calidad y con frecuencia hay una actitud de revisar el trabajo y detectar fallas.

A pesar de estos logros, el esquema presenta serias contradicciones, entre otras las siguientes:

1) Unilateralidad empresarial. La participación de los trabajadores se limita estrictamente a aspectos muy específicos relacionados con su trabajo, mientras que la empresa define de manera unilateral todos los aspectos generales, incluyendo no sólo la política productiva, sino también aquello que atañe directamente a los operadores: salarios, prestaciones y ascensos. En las reuniones por línea hay bastante control de la agenda y casi todo el tiempo habla el supervisor, con pocos espacios para la expresión de las preocupaciones de los trabajadores. En el sistema de sugerencias se privilegian claramente las que reducen costos sobre aquellas que buscan mejorar el ambiente de trabajo. El trabajador es consultado, pero no toma las decisiones ni hay espacios de negociación de la calidad y la productividad. El hecho de que casi todo venga de arriba hacia abajo erosiona el involucramiento del personal y limita el mejoramiento continuo de la

calidad. Hay contradicciones entre el discurso "japonés" de la empresa y la persistencia de prácticas más bien tayloristas de disciplinamiento de la fuerza de trabajo.

2.- Ausencia de un pacto industrial de largo plazo. Pese a que las condiciones de trabajo en "A" son un poco mejores que en otras maquiladoras, no dejan de ser precarias. El salario, por ejemplo, es muy bajo: incluyendo la aportación patronal al fondo de ahorro y los bonos de asistencia, el sueldo es de sólo 184 dólares mensuales para los trabajadores de nuevo ingreso y 311 dólares para los operadores de las categorías más altas.<sup>5</sup> La empresa se esfuerza por crear la idea de que todos forman una familia, pero aunque todos usen la misma bata, tomen los mismos alimentos en el comedor y tengan frecuentes fiestas y convivios, es claro que hay una enorme brecha entre los operadores y el personal de confianza. La ausencia de negociación en la fijación de las prestaciones y condiciones de trabajo impide un pacto social más consolidado y el trabajo en la maquiladora no parece ser una opción atractiva a largo plazo.

3.- Exclusión del colectivo obrero. En "A" hay un tema tabú: el sindicato. No se puede tocar el punto en ninguna reunión y se procura por todos los medios evitar que se forme algún tipo de organización obrera. En el reclutamiento del personal se trata de impedir el ingreso de trabajadores con antecedentes sindicales. Hay una tendencia a individualizar el trato con los operadores y evitar cualquier negociación colectiva. Esto se ha logrado en buena medida porque hay una atención bastante eficiente de las quejas, preocupaciones y peticiones que presenta cada obrero u obrera por separado, pero no se duda en despedir a quien intenta organizar un sindicato o traspassa las reglas del juego establecidas por la empresa. Esta exclusión del colectivo obrero se relaciona con la marginación expresa de los temas de prestaciones y salarios en el sistema de sugerencias. El problema está en que este trato individualizado y la ausencia de negociaciones grupales no satisface importantes aspiraciones de los trabajadores y crea un foco de tensión permanente.

4.- Dificultad para integrar la vida cotidiana dentro y fuera de la fábrica. Parece haber un abismo entre lo que el trabajador vive en la maquiladora y lo que le sucede fuera de ella: la planta es muy moderna, está limpia y hay buena comida, pero es ajena, no hay espacios grupales, la libertad está muy restringida y la presión del trabajo es muy fuerte; en cambio, en el mundo extrafabril se utiliza tecnología tradicional y las condiciones de vida son precarias, pero el trabajador se siente más libre, dentro de un ambiente propio, tiene más espacios colectivos. Una operadora manifestó de una forma muy viva la dificultad para integrar estos dos mundos:

"La impresión que yo tuve de ahí (de la maquiladora "A") fue de que me sacaba a otro mundo, se mete uno a un mundo ajeno a la vida; me preguntaban ¿cómo es tu maquiladora?, ¡ay!, pues yo me imagino que estoy como en una nave espacial ahí adentro, esa impresión tengo, de estar en una nave espacial donde no se ve luz en todo el día, no veo luz hasta que no salgo. Y al salir donde nos golpea, a todas nos golpea el sol (...). La impresión de estar en una nave espacial, de ver aquello que era un gran lujo, por eso veo que muchas muchachitas se deslumbran y se sienten soñadas, al ver así por toda la planta, el zacatito, las alfombras, las sillas giratorias. Pero la realidad es otra. Hay calidad humana muy buena, pero no la dejan ser humana, a los médicos, a los supervisores, a los ingenieros, gente preparada, gente madura, pero presionada y pierde sus valores cuando tiene que meterse a un sistema, que los meten, ¡tú no te salgas!. Los cambia el mismo sistema, y pierden. (Al regresar de la nave espacial a la tierra) yo sentía que respiraba, respiraba cuando salía, sí, porque es un ahogamiento ahí adentro, con todo y que tenga televisión a la hora de la comida, con que tenga el aire acondicionado, la calefacción, los espejos bonitos y todo eso, no a mí no, no me convence todavía. Cuando dicen "tiempo extra", me da náuseas, yo durar cinco minutos o dos minutos dentro de la planta después de terminar la jornada de trabajo, yo me ahogo, me falta el aire, me asfixio; es más, todavía subo al camión y siento que todavía ahí me van a decir: 'vente'. Es fantasioso,

pero así siento. Son cinco años ahí y siento mucha inconformidad, pero no me salgo. (...para juntar estos dos mundos) lo he llegado a juntar, pues luchando, es una lucha interna que llevo (...) que la maquiladora se pareciera a este mundo de aquí".<sup>6</sup>

Puede concluirse que en "A" se practica un sistema sociotécnico incompleto y vertical, porque aunque hay avances en la formación de una cultura del trabajo de la calidad y la productividad no se ha podido construir un pacto social de largo alcance, no existen instancias de negociación colectiva y en la aplicación del sistema prevalece la disciplina sobre la comunicación. A pesar de que en el nivel declarativo se maneja un concepto de calidad que pretende involucrar a toda la organización, en la práctica esto no se ha materializado por completo debido a que tras la aparente comunidad prevalece una tajante segmentación del personal en dos grupos, en términos de poder, acceso a la información e ingresos.

## II.- LA VERSION OBRERA DE LA CALIDAD TOTAL.

Aunque los trabajadores han asimilado en parte la filosofía de la calidad total de "A", esta asimilación se ve limitada por las contradicciones arriba mencionadas. Además, los operadores no reciben de manera pasiva el discurso de la calidad, sino que lo resignifican a partir de sus experiencias, de su situación en el trabajo y de sus tradiciones culturales. Se señalarán aquí algunos de los rasgos de la versión obrera de la calidad total en esta planta maquiladora.

Al analizar el discurso de los trabajadores de la planta en torno a la calidad se advierte que es una noción que aparece con frecuencia, pero con significados diversos y asociada con conceptos también muy distintos. No sólo se modifica el sentido entre un trabajador y otro, sino que en cada persona adquiere connotaciones variables. Algunos de los niveles en que se maneja el concepto de calidad son los siguientes:

1) Calidad, maquinaria y materia prima. Un primer grupo de significados es de carácter técnico y alude a los factores del proceso de trabajo que inciden sobre los resultados de la producción. Por ejemplo, es frecuente asociar la calidad con el uso de tecnología avanzada, es decir, catalogar como operaciones de calidad a las que se realizan con computadoras, equipos modernos, etcétera; pero no tanto porque esa maquinaria haga que los productos salgan mejor, sino porque se piensa que "es de calidad" trabajar en esos puestos. Algo similar sucede con la materia prima, se dice que hacen algunos radios son de más calidad porque tienen componentes o piezas más caras o de mejor clase, en comparación con otros modelos de radios que se hacen con material más barato, desechable. En estos dos casos se observa que incluso en la definición técnica de la calidad hay diferencias con respecto a la empresa, porque para esta última un radio barato o una operación manual puede ser de excelente calidad si cumple con las especificaciones o satisface los requerimientos del cliente, mientras que los obreros tienden a asociar más la calidad con el prestigio social que le otorga a un obrero el hecho de laborar con equipo sofisticado o al consumidor el utilizar un artículo fabricado con materiales caros y vistosos.

b) Calidad y manera de hacer las cosas. Se dice que la calidad depende del modo en que se trabaje, de que se inspeccione la producción y se realicen bien las operaciones. Tal vez en este aspecto es en donde haya más coincidencia con la empresa ya que personal técnico y de confianza de la planta comenta que entre los operadores y operadoras si hay una actitud de verificar el trabajo, detectar fallas, señalarlas y buscar soluciones. Escuché a algunas trabajadoras decir: "hacer las cosas bien desde el principio", frase muy socorrida en el discurso de las empresas maquiladoras. Sin embargo, hay que hacer notar que esta noción es utilizada como mecanismo de defensa de los trabajadores, por ejemplo, para echarle a otros (proveedores, otros trabajadores) la culpa de las fallas o para pedirle a la empresa calidad en otros aspectos.

c) Calidad y trato digno. La asociación entre calidad y trato digno al trabajador es la más común y la que se realiza con mayor énfasis; probablemente sea la que constituya el núcleo central de la interpretación obrera de la calidad total. Al pedir a los trabajadores sus sugerencias para mejorar la calidad en las maquiladoras he escuchado con frecuencia variantes de la frase "que traten mejor al operador". Así, se vincula la calidad con el buen trato del supervisor, con el respeto a la dignidad, con la libertad para trabajar, con la comodidad en la estación de la línea, con la realización de trabajos menos pesados o menos aburridos. Del mismo modo se dice que hay mala calidad cuando el supervisor es déspota, cuando hay inconformidad. Se comenta que algunos ingenieros o supervisores "tratan con calidad", pero que no todos lo hacen. También se acostumbra hablar de la calidad humana como complemento indispensable de la calidad en la producción. La mejora en salarios y prestaciones se ve también como necesaria para la calidad. Como botón de muestra de este ideal de calidad basten los siguientes comentarios de una operadora en una "junta de campo" que organizó la empresa para conocer sus inquietudes:

"Nos dijeron: 'Hagan de cuenta que están soñando, ¿cómo se imaginarían la planta?, ¿qué les gustaría que esto fuera?'. Entonces, yo me acuerdo que les puse en esa cartulina: como se vale soñar, yo sueño como que estoy con mucha libertad trabajando en mi fábrica, sin presiones de facilitadores ni coordinadoras, me siento hasta más responsable, siento que mi familia, yo me voy al trabajo sin problemas, porque va a haber guarderías para que se queden mis hijos, siento que el salario va a subir más, que es muy valorado porque si el radio se vende lo triple de lo que cuesta y que la mano de obra nos la pagan mucho mejor. (...) Yo sueño que no tengo presiones, y que yo me hago más responsable, y que pongo más calidad a mi trabajo, porque además se me estimula mucho, y además tengo becas para mis hijos que estudian". 7

Entre los trabajadores el concepto de calidad aparece inscrito en una utopía comunitaria fincada en la reciprocidad, utopía que demanda un pacto industrial y que critica la condición actual del obrero y la obrera de maquiladoras por la ausencia de compromisos claros para el bienestar del trabajador y su familia.

d) Reclamos obreros en el lenguaje de la calidad total. El hecho de que la maquiladora "A" difundiera con insistencia la filosofía y los valores de la calidad total, de la excelencia y del sistema sociotécnico ha hecho que sus trabajadores presenten muchas de sus demandas en ese lenguaje. Con frecuencia piden que se cumpla con lo que se les dijo en la fase de entrenamiento, en particular en lo que se refiere al trato de los supervisores, exigiendo que la empresa cumpla con los principios que les dieron a conocer al ingresar a la fábrica. De estos principios recuerdan sobre todo la idea de que el obrero vale y tiene derecho a reclamar: " Los principios eran los conceptos de grupo, el hacerle a la persona sentir que ella es la que vale, que uno es la que vale, que ahí uno puede mover, todo el mundo. (...) Los principios, nos decían: 'Ustedes ahí valen, ustedes son las que están haciendo el producto, ustedes son las de la calidad, ustedes son las que valen, son la mano de obra' ".<sup>8</sup>

Tal vez se esté frente a una nueva estrategia obrera que comienza a aprovechar los espacios que brindan los nuevos modelos de organización del trabajo para criticar las prácticas empresariales, demandando coherencia con el discurso de la calidad. El siguiente relato de una de las operadoras más antiguas y calificadas de "A" apunta en esa dirección:

"Nosotros hemos formado un grupo muy eficaz, de mucha calidad. Ya otra vez que hubo un problema con un facilitador yo fui a Relaciones Industriales y lo que hice fue que les discutí con la calidad: '¿cómo es posible que una empresa como "A", que se preocupa social y técnicamente por sus trabajadores tenga un facilitador como ese, que se comporte así?'. Les hable también de la gran familia "A". Lo que hemos hecho en mi departamento es

vivir el concepto de grupo, formamos un grupo muy eficiente, así cuando protestamos no nos llaman alborotadores y nos aceptan".<sup>9</sup>

El caso de la maquiladora "A" sugiere que no hay significados únicos para la calidad total, sino que hay una fuerte confrontación simbólica en torno a ella, que distintas tradiciones culturales se renuevan dentro del mundo industrial y se interpenetran. De manera general se puede hablar del enfrentamiento entre una concepción empresarial de la calidad centrada en el mantenimiento de la competitividad y en el producto (sus especificaciones y adaptación a los requerimientos del cliente) y una concepción obrera que hace énfasis en vincular la calidad con el trato digno al trabajador (respeto, libertad, salarios, prestaciones, utopía comunitaria). Pero no se trata de concepciones puras e impermeables, la versión de la empresa también incorpora elementos sociales y de calidad de vida en el trabajo, aunque desempeñen un papel secundario en un proyecto que sigue siendo vertical. Del mismo modo la versión de los operadores incluye también la detección y corrección de las fallas productivas, pese a que las subordine a una lógica comunitaria más tradicional. De los resultados de esta lucha simbólica depende mucho el futuro de la industria maquiladora y el bienestar de sus trabajadores.

## NOTAS

- 1.- El sistema sociotécnico tiene sus orígenes en los estudios de Trist y Bamforth, del Tavistock Institute de Londres, en las minas de carbón inglesas; en las décadas de los años sesentas y setentas se aplicó en algunas compañías suecas e inglesas y en la actualidad es utilizado en varias partes del mundo. En México se ha empleado en Vitro Flotado, en Dasa y en la Ford de Hermosillo. Para mayor información sobre este sistema véase TRIST, E.L. y K.W. BAMFORTH, "El tecnicismo, algunos efectos de la tecnología material sobre los métodos directivos y sobre la situación y las relaciones laborales", en BURNS, Tom (ed.) El hombre industrial, Ed. Tiempo Nuevo, Buenos Aires, 1971 y ANAYA BAQUERA, Rosa Ma. Concepto del sistema sociotécnico y su aplicación práctica en "A", Chihuahua, Tesis de Licenciatura en Relaciones Industriales, Instituto Tecnológico de Chihuahua, Chihuahua, 1988.
- 2.- "A", Control continuo y mejoras a la habilidad del proceso, Chihuahua, s.f.: 3.
3. ANAYA BAQUERA, obra citada: 32
- 4.- "A", Control continuo....: 7.
5. Se descuenta al trabajador 10% de su salario para el fondo de ahorro y la empresa aporta otro 10%; este fondo de ahorro lo recibe el trabajador a fin de año, de modo que la percepción neta mensual sin considerar este fondo es de sólo 158 dólares para los operadores de nuevo ingreso y de 262 dólares para los operadores con categorías más altas. El sueldo por hora incluyendo salario base, bonos de asistencia y fondo de ahorro es de 75 centavos de dólar para los trabajadores nuevos y 1.25 dólares para los de la categoría más alta.
6. Entrevista a trabajadora de "A", septiembre de 1992.
- 7.- Diario de campo, 1992.
8. Entrevista a trabajadora de "A", septiembre de 1992.
9. Entrevista a trabajadoras de "A", diciembre de 1992.