



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGÍA

**Mercado y sociedad civil en la fábrica
Culturas del trabajo en maquiladoras de México y Guatemala**

Luis Bernardo Reygadas Robles Gil

Tesis de Doctorado en Ciencias Antropológicas



Director: Dr. Esteban Krotz
Asesor: Dr. Roberto Varela
Asesor: Dr. Néstor García Canclini

México, D. F.

Octubre de 1998

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	i
ÍNDICE DE CUADROS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	v
AGRADECIMIENTOS	vi
INTRODUCCIÓN	1
Tres historias	1
En busca de la dimensión simbólica del trabajo	3
Mercado y sociedad civil	6
El autor y las maquiladoras: autobiografía de la investigación	10
Metodología. Alcances y limitaciones del estudio	14
Coordenadas del debate y plan de la obra	17
1. EL ANÁLISIS CONTEMPORÁNEO DE LAS CULTURAS DEL TRABAJO INDUSTRIAL	20
1.1 Los estudios actuales sobre cultura: entre la homogeneidad y la fragmentación	20
Culturas sin fisuras	21
La irrupción del sujeto y el riesgo de la fragmentación	23
La cultura como estructuración histórica	26
1.2. Clase, organización y cultura en los estudios del trabajo	31
Conflicto y diferenciación social: el concepto de cultura obrera	31
De la integración a la pluralidad: el concepto de cultura corporativa	38
Cultura obrera y cultura corporativa: ¿dos caras de la misma moneda?	46
1.3. La intersección entre las dimensiones simbólicas y materiales: el concepto de cultura del trabajo	48
La eficacia simbólica del trabajo	50
La eficacia laboral de la cultura	52
Interacciones en la producción	54
1.4. Sistemas de trabajo, culturas nacionales y relaciones de clase en las maquiladoras	57

2.	FÁBRICAS PREMODERNAS, MODERNAS Y POSTMODERNAS. DIVERSIDAD DEL TRABAJO MAQUILADOR	60
2.1.	Una lectura cultural de la reestructuración industrial	60
2.2.	El trabajo en las maquiladoras de Guatemala: ¿premodernidad al finalizar el milenio?	67
	Guatemala, un recién llegado a la industria de maquila?	67
	Una compleja red de producción e intermediación	70
	Más allá y más acá del taylorismo	76
	Culturas autoritarias, sujetos vulnerados	91
2.3.	Mano de obra barata y calidad total: evolución del trabajo en las maquiladoras de Ciudad Juárez y Chihuahua	99
2.4.	Un viaje a “Tiempos modernos”: la organización del trabajo en la maquiladora Zenco de Ciudad Juárez	107
	De la carpintería a la electrónica	107
	Calidad a fuerzas	110
	Sujetos disciplinados	116
	Contra la monotonía: baile, creatividad y resistencia	119
2.5.	El trabajo en Altec: contradicciones de una maquiladora postmoderna...	124
	Postfordismo en una maquiladora de la Ford	125
	Fábrica y mercado, un vínculo fuerte	141
	Sujetos de ingeniería	143
2.6.	Trayectorias precarias de reorganización productiva	150
3.	GLOBALIZACIÓN Y RELACIONES INTERCULTURALES EN EL TRABAJO INDUSTRIAL	156
3.1.	Conflictos étnico-nacionales y enclaves culturales en las maquiladoras coreanas de Guatemala	164
	La cultura guatemalteca del trabajo: entre el silencio y la distancia	164
	Los coreanos en el trabajo: ¿guerreros o industriales?	166
	Estereotipos y apodos ligados con la nacionalidad	168
	Dos maneras opuestas de manejar la violencia	172
	El enclave coreano	173
	Crisis del modelo de enclave e internacionalización asimétrica	176
	Globalización, dominación étnico-nacional y guatemalización	180

3.2. La coexistencia excluyente: gabachos y mexicanos en Zenco	186
Regulación de las confrontaciones laborales	191
Norteamericanización versus mexicanización	194
3.3. Cultura corporativa global en Altec	200
Una globalización a dos velocidades	200
Transnacionalismo múltiple	203
Mexicanización y “Glocalization”	207
Fábrica y sociedad civil, dos mundos por vincular	210
3.4. Expresiones simbólicas de una nueva correlación de fuerzas entre los países	213
4. FRONTERAS CAMBIANTES: RELACIONES DE CLASE EN LAS NUEVAS CULTURAS DEL TRABAJO	218
4.1. Jerarquías y lógicas sociales en la cultura fabril	218
4.2. “Ellos” y “nosotros”: el peso de las barreras sociales en las maquiladoras de Guatemala	227
Muros laborales	227
La calidad ausente	232
Sociedad civil enrejada, mercados escindidos	234
4.3. Las persistentes diferencias. Distinciones y conflictos laborales en Zenco	240
Crónica de una integración fallida	241
Estrategias de distinción y jerarquización	243
La calidad total: arena de disputas	246
El sindicato excluido y la solidaridad obrera	252
4.4. Altec: las clases han desaparecido ... en apariencia	257
Intentos rituales de eliminación de las diferencias de clase	258
Jerarquías reproducidas	259
La experiencia de Idealtec: “Una es la que piensa, ya ellos hacen su cuenta”	260
Una noción sociotécnica de la calidad	263
Las versiones obreras de la calidad total	264
Compromisos en torno la calidad	267
La colectividad controlada	268

4.5. Nuevos escenarios de conflictos de clase	270
CONCLUSIONES	274
BIBLIOGRAFÍA	284

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Oposiciones entre los conceptos de cultura obrera y cultura corporativa	46
Cuadro 2. Número de empresas, trabajadores y máquinas en las maquiladoras de Guatemala	71
Cuadro 3. Tareas específicas que realizan las operadoras de Altec	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Influencia recíproca del trabajo y la cultura	50
Figura 2. Las tres dimensiones de la cultura del trabajo	56
Figura 3. Red de producción y distribución en la maquiladora guatemalteca de confección de ropa	75
Figura 4. Distribución de máquinas y trabajadores(as) en líneas convencionales y en módulos en las maquiladoras de confección de ropa de Guatemala	86
Figura 5. Primer esquema productivo de Altec: líneas en “U”	131
Figura 6. Segundo esquema productivo en Altec: minilíneas	132
Figura 7. Tercer esquema productivo en Altec: grupos autodirigidos	134

AGRADECIMIENTOS

Es muy frecuente que los académicos de América Latina, en particular los del área de ciencias sociales, nos quejemos de la falta de condiciones adecuadas para el desarrollo de la investigación. En el caso de esta obra, cualquier queja sale sobrando: durante varios años conté con diversos apoyos para realizar mi trabajo, de modo que lo único que temo es que los resultados no estén a la altura del soporte recibido. En primer lugar, quiero agradecer a tres instituciones que me brindaron a raudales algunos de los bienes más preciados por un investigador: tiempo, libertad y ambiente propicio para la discusión. Me refiero a la Unidad Chihuahua de la Escuela Nacional de Antropología e Historia, a la Maestría en Antropología Social de la Escuela Nacional de Antropología e Historia y al Departamento de Antropología de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, en donde encontré siempre colegas con quienes comentar los avances de esta obra y respaldo de todo tipo para mi trabajo. De no ser por esto, hubiera sido muy difícil que me dedicara durante más de siete años a indagar un tema tan poco explorado.

En 1992 obtuve un apoyo a la investigación por parte del Programa Cultural de las Fronteras, que resultó crucial para la realización del trabajo de campo en Ciudad Juárez y Chihuahua. Gracias a un apoyo similar por parte del Seminario de Estudios de la Cultura, en 1994 pude realizar trabajo de campo en Guatemala. Una beca para estudios de doctorado por parte del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología hizo posible dedicar más tiempo de lo previsto a la sistematización de la información y a la revisión bibliográfica. El apoyo del Centro México-Estados Unidos de la Universidad de California en San Diego para asistir al VI Seminario de Estudios sobre los Estados Unidos me brindó la posibilidad de tener acceso a los magníficos acervos de las bibliotecas de las universidades de California.

Quiero agradecer a las empresas maquiladoras que me proporcionaron información y me permitieron realizar trabajo de observación en sus instalaciones productivas: Altec en Chihuahua y Sam Lucas, Cortex y Diseños y Maquilas en Guatemala.

La mayor riqueza de esta obra se debe a decenas de trabajadores y empleados de maquiladoras que me brindaron su tiempo y compartieron conmigo sus experiencias e inquietudes. La lista es demasiado larga para incluirlos a todos, pero quiero mencionar en particular a Bertha Alicia Magallanes, Ignacio Galicia, Félix Valenzuela, Vicente Santacruz y Miguel Colunga de Ciudad Juárez; Juanita Véliz, Francisco Miranda, Salvador Inda, Silvia González y Sara Villegas de Chihuahua y Rosario Jolón, Marco Antonio Rosales y las integrantes de los comités ejecutivos de los sindicatos de MJ Modas y Cortex en Guatemala. Fue fundamental la ayuda de Guadalupe Santiago y Manuel Padrón en Ciudad Juárez, quienes, además de contarme sus propias historias, me ayudaron a realizar otras entrevistas, misma labor que hicieron Flor de María Salguero y Sonia Escobedo en Guatemala. La información que recabé en Guatemala se enriqueció en cantidad y calidad gracias a la generosidad fuera de lo común de algunos investigadores que me proporcionaron copias de las transcripciones de entrevistas que habían realizado con trabajadores de maquiladoras, tal fue el caso de Werner Ramírez y Victoria Ramírez de AVANCSO, David Pinto de la USAC y Santiago Bastos y Manuela Camus de FLACSO-Guatemala, a todos ellos les reitero aquí mi profundo agradecimiento.

Tuve la oportunidad de discutir muchas de las inquietudes y dudas que surgieron al desarrollar esta investigación en espacios académicos que, gracias a su informalidad, alcanzaron inusuales niveles de camaradería, rigor teórico y crítica recíproca, en particular

en un Seminario de Antropología Simbólica en el que participé junto con Alejandro Figueroa(+), Rodrigo Díaz, Adriana López Monjardin, Mariana Portal, Xóchitl Ramírez y Abilio Vergara, al igual que otro Seminario sobre Transformaciones Contemporáneas del Trabajo, del que formé parte junto con Sara Lara y Yolanda Montiel.

Este trabajo adquirió mayor congruencia y solidez gracias a la dirección de Esteban Krotz, quien realizó una implacable y meticulosa lectura de los borradores, además de que cuestionó mis conclusiones apresuradas. Roberto Varela y Néstor García Canclini me aportaron miradas críticas y su profundo conocimiento sobre el entrelazamiento entre la cultura y las relaciones de poder. Mis compañeros y maestros del Doctorado en Ciencias Antropológicas de la UAM-Iztapalapa crearon el entorno que cobijó esta investigación, el cual no existiría sin el trabajo cotidiano e irremplazable de Socorro Flores.

Mucho de lo que sé sobre el oficio de la antropología lo aprendí trabajando junto con Juan Luis Sariago, con quien también comencé la indagación sobre las culturas del trabajo en las maquiladoras de Chihuahua. Su amistad ha sido un soporte fundamental a lo largo de todos estos años.

A mis hijas Adriana y Daniela les robé tiempos y espacios para poder concluir este trabajo. Gracias a todos.

Cuicuilco, septiembre de 1998

INTRODUCCIÓN

Tres historias

Todos los días, cientos de muchachas cakchiqueles que viven en la periferia de la ciudad de Guatemala se levantan muy temprano para ir a trabajar a las maquiladoras coreanas de confección de ropa, cuya producción se exporta a los Estados Unidos. Muchas de ellas se sienten indígenas y usan el "corte" (vestido tradicional), pese a que otras compañeras de trabajo las invitan a que lo reemplacen por la vestimenta occidental. Ellas, junto con varios miles de hombres y mujeres, indígenas y mestizos que trabajan en las maquiladoras de ropa de Guatemala, han experimentado profundos cambios en su vida durante los últimos años. La mayoría de ellos no tenía ninguna experiencia previa de trabajo fabril, pero ahora pasan nueve o más horas diarias realizando tareas repetitivas, bajo la estricta supervisión de gerentes y supervisores coreanos, norteamericanos o guatemaltecos. Reciben salarios muy bajos, casi siempre por debajo de los 80 dólares mensuales. Realizan operaciones poco calificadas y la gran mayoría trabajan a destajo, aunque en algunos casos el pago es por día. El ambiente de trabajo es opresivo y privan las relaciones laborales autoritarias, en particular en las plantas coreanas, en donde se han desatado numerosos conflictos por la reacción de los trabajadores frente a los malos tratos y la discriminación.

A más de 3,000 kilómetros de ahí se encuentra Ciudad Juárez, en la frontera de México con los Estados Unidos. En esta localidad hay más de 180,000 personas trabajando en maquiladoras, lo que la constituye uno de los centros maquiladores más importantes del mundo¹. Allí se localiza Zenco, una maquiladora que fabrica gabinetes para televisión y televisores para la empresa norteamericana Zenith². Los trabajadores y las trabajadoras de Zenco también perciben salarios muy bajos, alrededor de los 120 dólares mensuales, pero se les exige ritmos intensos de trabajo, marcados por cadenas de montaje organizadas con base en los principios del taylorismo. Sus relaciones con los jefes norteamericanos son tensas, pero no causan conflictos tan violentos como los que se presentan en las maquiladoras coreanas de Guatemala. Cuentan con un sindicato perteneciente a la CTM (Central de Trabajadores de México), pero el sindicato no tiene gran apoyo de los trabajadores ni ha podido influir mucho en la dinámica laboral de la empresa.

Unos 370 kilómetros más al sur, en la ciudad de Chihuahua, se encuentra la empresa Altec, planta maquiladora que ensambla autoestéreos y otros productos electrónicos para Ford Motor Company. En la ciudad de Chihuahua hay más de 70 maquiladoras que emplean a más de 36,000

¹.- INEGI, Industria maquiladora de exportación, mayo de 1997, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Aguascalientes, p. 60.

².- Al momento de estar realizando las correcciones finales de esta obra se publicó la información de que la maquiladora Zenco había anunciado que iba a cerrar sus operaciones y a despedir a sus tres mil trabajadores y empleados, argumentando inseguridad y falta de infraestructura para continuar operando en Ciudad Juárez (La Jornada, 23 de enero de 1998, p.47). No será posible analizar aquí este acontecimiento, pero el estudio de Zenco que se realiza en esta obra puede ayudar a entender este desenlace. De cualquier manera, he preferido respetar la redacción original y hablar de Zenco en presente, como si no hubiera cerrado, ya que todo el análisis se hizo cuando se encontraba en operación.

personas³. Altec es una de las empresas más modernas de la ciudad, emplea maquinaria sofisticada y nuevos métodos de organización productiva: equipos autodirigidos, procesos de mejoramiento continuo, justo a tiempo, sistemas de sugerencias y, en general, ha adoptado las filosofías productivas japonesas que están en boga. Altec ha obtenido numerosos premios de calidad, procura crear un ambiente armónico de trabajo y busca que sus trabajadores se sientan parte integrante de la empresa. Muchas de las operadoras reconocen las ventajas de trabajar en Altec, pero no se sienten plenamente integradas a la empresa, porque los salarios son bajos -alrededor de los 120 dólares mensuales- y en la maquila no tienen oportunidades de progreso a mediano plazo. Además, persisten barreras que separan a los trabajadores operativos de los empleados de confianza.

Esta obra habla de las trabajadoras y los trabajadores de Altec, de Zenco y de las maquiladoras de confección de ropa de Guatemala. Se describe aquí la diversidad del trabajo maquilador en estas empresas, que va desde el empleo de máquinas de coser simples en talleres que surten a las plantas de confección de ropa de Guatemala, hasta la utilización de insertadoras automáticas y equipos de montaje en superficie en el ensamble de autoestéreos en Altec, pasando por el uso de maquinaria pesada en la fabricación de gabinetes de madera para televisores en Zenco. También se advierte la diversidad de los sistemas de organización del trabajo en las maquiladoras de estos dos países latinoamericanos, expresada en la existencia de distritos industriales precarios en la industria de la confección de Guatemala, en los sistemas de trabajo a destajo en esa misma industria, en las rígidas líneas de ensamble de Zenco y en los modelos de calidad total estilo japonés adoptados por Altec. En una accidentada geografía productiva, estas maquiladoras combinan el trabajo manual descalificado con la tecnología de punta, mecanismos premodernos de control de la mano de obra con las más recientes innovaciones de los sistemas gerenciales. De la coacción física a la ingeniería cultural, de la disciplina de la cadena de montaje a los rituales de la gran familia maquiladora, se tejen en estas plantas distintas maneras de tratar a los trabajadores y empleados.

También se discuten aquí las experiencias de globalización que han vivido los trabajadores y empleados en estas plantas maquiladoras: la interacción entre agentes productivos de distintas nacionalidades, las relaciones entre personas con diferentes culturas del trabajo, los efectos de la inserción en redes productivas internacionales. Mientras que coreanos y guatemaltecos han chocado de manera directa, los mexicanos y norteamericanos de Zenco han coexistido, pero sin integrarse, a la vez que en Altec se ha tratado de crear una mezcla de las culturas laborales mexicana, americana y japonesa. En particular me interesa indagar cómo han vivido las obreras y los obreros estas experiencias y qué es lo que acontece con sus culturas del trabajo a partir de este proceso de incorporación a circuitos productivos transnacionales.

Otro tema que se aborda en este estudio es el de las relaciones laborales en las empresas maquiladoras. Con frecuencia se han destacado los rasgos que las distinguen de las otras industrias: la fuerte presencia de mujeres, la debilidad de los sindicatos, la existencia de mecanismos que tratan de evitar los conflictos entre las clases, los intentos por crear un sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia las empresas, entre otros. Las relaciones obrero-patronales en las maquiladoras no siguen muchos de los mecanismos de representación y negociación colectiva que privaron en otras industrias. Pero esto no quiere decir que desaparecieran las diferencias y las confrontaciones

³.- INEGI, *op. cit.*, p. 60.

de clase, incluso en algunos casos se han hecho más virulentas, como sucede en las maquiladoras coreanas de Guatemala, donde los problemas laborales se entremezclan con diferencias étnicas, nacionales y de género. De igual manera, en Zenco persiste la separación tajante entre los trabajadores sindicalizados y los empleados de confianza. Mientras tanto, en Altec se ha tratado de eliminar los signos de distinción que dividen a trabajadores, empleados y gerentes, a la vez que se trata de crear un clima de colaboración y confianza entre todos los integrantes de la empresa; sin embargo, aún son grandes las brechas entre las operadoras y el resto del personal.

En busca de la dimensión simbólica del trabajo

Un elemento que distingue a esta investigación es la importancia que se le otorga a los aspectos culturales del trabajo en las maquiladoras. Los sistemas productivos, la inserción en la mundialización económica y las relaciones laborales en estas empresas son abordados desde el punto de vista de los significados que tienen para las personas. En ese sentido, el problema central que se discute es el de la naturaleza de las nuevas culturas del trabajo que se están formando en las maquiladoras de México y Guatemala. Se puso especial atención en la dimensión simbólica de las relaciones laborales, en los procesos de creación, transmisión y apropiación de significados que tienen lugar en el mundo del trabajo.

Mi interés en los aspectos culturales del trabajo maquilador tiene dos orígenes. Por un lado, es un esfuerzo para comprender las acciones que han seguido varias empresas para crear una nueva cultura laboral. En algunos casos se han puesto en marcha verdaderos programas de **ingeniería cultural** (Kunda, 1992), orientados a adecuar los valores y las actitudes de los trabajadores a los nuevos requerimientos de la producción industrial. Así, la cultura del trabajo se está convirtiendo en un factor central dentro de las estrategias competitivas de las corporaciones. Ha habido partidarios y enemigos de estas iniciativas culturales, pero se han hecho pocas evaluaciones de sus resultados. En particular, hay muy pocos estudios que, con base en material empírico, esclarezcan cuáles han sido los efectos que la ingeniería cultural ha tenido sobre el desarrollo de la actividad productiva y sobre la vida de los trabajadores y empleados que han sido objeto de la misma. Las maquiladoras son un campo fértil para el estudio de esta problemática, porque hay muchos factores que apuntan hacia el surgimiento de nuevas culturas del trabajo en esta industria. Entre ellos se pueden señalar los siguientes:

- Las maquiladoras constituyen un laboratorio de experimentación y adaptación de nuevos equipos tecnológicos y sistemas automatizados. El operador se encuentra interpelado por un ambiente de trabajo que reclama nuevas habilidades y actitudes.
- Muchas maquiladoras evolucionan hacia modelos flexibles de organización de la producción, caracterizados por el trabajo en equipo y la busca de la calidad total. La filosofía de la calidad impregna el conjunto de la dinámica fabril y las empresas intentan trasladarla hacia todos los ámbitos de la vida cotidiana de su personal.
- Se presentan complejas situaciones de ruptura y continuidad simbólica entre el trabajo maquilador y la cultura regional del trabajo, entre modelos culturales que tienen su origen en el mercado mundial y tradiciones locales de las que son portadores los trabajadores. Esta situación se observa en el contraste entre la tecnología utilizada en las fábricas y la realidad de la vida cotidiana, entre el

discurso y los códigos de la maquiladora y las redes de sociabilidad en que se encuentra inmerso el personal y, en general, en las relaciones entre la maquiladora y el tejido social de las comunidades en donde se ha instalado.

Por otro lado, el estudio de las culturas del trabajo es un intento de diálogo entre dos tradiciones antropológicas: la que forman los estudios realizados por antropólogos en torno al trabajo industrial y la compleja discusión de la antropología acerca de la dimensión simbólica de la vida social. A pesar de que son dos tradiciones emparentadas, por lo general han seguido caminos divergentes: las investigaciones sobre el trabajo industrial rara vez ponen en el centro los aspectos culturales, mientras que los análisis simbólicos prestan poca atención al mundo del trabajo industrial⁴. Trataré de mostrar que la conjunción de ambas indagaciones puede dar lugar a aportes originales.

Durante mucho tiempo, en la antropología industrial mexicana estuvo ausente el análisis específico de lo cultural⁵. En una primera época -que a grandes rasgos corresponde con la década de los años setenta- la dimensión simbólica virtualmente quedó al margen, 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, predominando el determinismo económico y clasista según el cual la cultura era el resultado de las condiciones materiales y de la pertenencia de clase.

En una segunda etapa, que coincide con los años ochenta, 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 de nuevos campos temáticos, entre otros la organización del trabajo, las identidades, la vida cotidiana dentro y fuera del trabajo y la formación histórica de la clase obrera. Se describían los fenómenos culturales, pero hubo pocos esfuerzos de interpretación, comprensión y explicación, ya que predominó el supuesto de que los rasgos culturales obreros equivalían a elementos de enajenación o bien eran el sustrato de la resistencia de clase. Dicho de otra manera, se comenzó a estudiar la cultura en la industria, pero a partir de concepciones hiperpolitizadas que reducían la cultura a sus vinculaciones con las relaciones de poder.

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

⁴.- Claro que hay importantes excepciones a esta tendencia. Pienso, para el caso de México, en los trabajos de Victoria Novelo y Raúl Nieto sobre cultura obrera. En otros países también hay esfuerzos recientes por vincular la antropología con el análisis del mundo industrial, como lo muestra en Francia la constitución de grupos de investigación sobre antropología industrial y lenguaje y trabajo. En Estados Unidos existe una tradición de antropología industrial, que ha producido interesantes etnografías de empresas. Al respecto de la preocupación antropológica reciente sobre la cultura industrial pueden verse los trabajos presentados en el XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas, realizado en 1993 en la ciudad de México, en particular en las mesas de Antropología Industrial, Antropología Organizacional y Business Anthropology.

⁵.- La ausencia del análisis específico de lo cultural no sólo afectó a la antropología industrial, sino a buena parte del trabajo antropológico en México durante la década de los años setentas, cuando la adopción de ciertos enfoques marxistas se tradujo en una fuerte crítica al culturalismo. Para una discusión más amplia sobre el uso del concepto de cultura en la antropología mexicana contemporánea véase Krotz, 1993.

cultura como la dimensión simbólica de la sociedad. Este nuevo énfasis permite comprender los sistemas recientes de organización productiva, orientados a la creación de una nueva cultura del trabajo y, al mismo tiempo, incorpora al estudio aristas del mundo industrial hasta ahora inexploradas: los procesos simbólicos en la vida cotidiana de las fábricas, los discursos sobre la calidad y la productividad, los rituales de integración industrial y la relación entre el trabajo y la formación de identidades, por mencionar sólo algunas. Esta reorientación de los estudios antropológicos sobre la industria abre la posibilidad para que se generen nuevas investigaciones sobre las relaciones entre significado y trabajo.

Con respecto a la segunda tradición, los estudios de antropología simbólica son tan vastos y diversos que es difícil generalizar acerca de ellos. Sin embargo, no es exagerado afirmar que el tema de la cultura en la industria ha sido poco explorado. Esto se explica en buena medida porque la industria parece ser la antítesis de lo que estudia tradicionalmente la antropología: representa el paradigma de la sociedad occidental moderna, con cambios acelerados, predominio de la racionalidad técnica, secularización e inserción en la vorágine del mercado mundial, por lo que resulta poco atractiva para quienes se ocupan de las tradiciones y la persistencia de los sistemas simbólicos. Incluso los estudiosos de la cultura en las sociedades complejas se han interesado más por la ciudad, los medios masivos de comunicación, los cambios en la religión, la familia y el consumo cultural, pero las aparentemente frías rutinas industriales no llaman demasiado su atención.⁶

Muchas de las investigaciones sobre cultura han descuidado el estudio de la condición productora de los sujetos. Tratando de escapar al reduccionismo productivo o tecnológico, muchos autores han sobrestimado el peso de la esfera del consumo en la conformación de los códigos culturales, dejando de lado la actividad productiva como fuente de creación simbólica. Los sujetos contruidos por muchos teóricos de la cultura son hombres y mujeres que danzan, cantan, participan en rituales, relatan mitos, van al cine, ven la televisión, participan de un modo u otro en la política, juegan, etcétera. Pero hay que recordar que la gran mayoría de esos hombres y mujeres trabajan, y en la actividad productiva simbolizan y crean redes de significado que permean -y, por supuesto, están permeadas por- el conjunto de su cultura.

La carencia de estudios culturales sobre el trabajo no deja de ser preocupante, pues se hace a un lado el análisis de un ámbito en el que millones de personas pasan la mayor parte de su tiempo, además de que constituye uno de los núcleos más dinámicos de la sociedad. El estudio de lo simbólico en el trabajo industrial puede enriquecer el debate antropológico sobre la cultura, en particular acerca de la relación entre cultura y modernidad, dado que permite poner en práctica muchos conceptos y métodos de la antropología en un terreno poco explorado por esta disciplina. Tiene, adicionalmente, otra ventaja: permite replantear las preguntas sobre los vínculos entre la cultura, la economía y el poder. En los últimos años se ha dado en la antropología mexicana un "viraje hacia lo simbólico" que implica un claro reconocimiento de la especificidad de lo cultural. Este viraje es, sin duda, positivo, pero existe el riesgo de olvidar en el camino las críticas a las asimetrías políticas y económicas, así como los múltiples lazos que unen a la producción simbólica

⁶.- Esto no quiere decir que no haya excelentes estudios de antropología simbólica sobre la industria. En el primer capítulo de esta obra se hace el recuento de algunos de ellos.

con la vida material y con las relaciones de poder⁷. Buscar la confluencia de una tradición que ha estado más preocupada por los fenómenos técnicos, productivos y políticos -la antropología industrial- con otra más involucrada con la lógica interna de la cultura -la antropología simbólica- puede ayudar a enfrentar ese riesgo. Este proyecto de investigación se ubica en los cruces de caminos de estas dos vertientes de la antropología.

Mercado y sociedad civil

Ahora bien, ¿hacia dónde me conduce el estudio de las culturas del trabajo en las maquiladoras?. Lo más interesante es tratar de dilucidar qué es lo que está en juego en las confrontaciones culturales en esta clase de industria. Dicho en otras palabras, ¿qué es lo que resulta, en el ámbito simbólico, de las interacciones entre los agentes productivos en las plantas maquiladoras?. Resultan muchas cosas, no existe una cultura del trabajo homogénea en todas las maquiladoras. Se presentan muchas diferencias por país, por región geográfica, por rama industrial y por empresa. La presencia o ausencia de sindicatos también introduce variaciones, lo mismo que la nacionalidad de las empresas y las características sociodemográficas de su personal. Al interior de una misma empresa pueden confluir diferentes culturas del trabajo. Además, se trata de culturas en proceso de formación. Por eso prefiero hablar de un proceso de estructuración de nuevas culturas del trabajo, en el que se enfrentan y negocian agentes productivos con diferentes concepciones del mundo y sistemas de valores.

La formación de nuevas culturas del trabajo en las maquiladoras parece estar relacionada con las transformaciones del proceso productivo en esta industria. Se observa la transición hacia nuevos sistemas de organización laboral, misma que puede caracterizarse como de **flexibilización del trabajo industrial**⁸. Esta flexibilización responde a la necesidad de adaptarse a la acendrada competencia y a las cambiantes condiciones del mercado mundial. Implica la introducción de equipo automatizado flexible, la producción por pequeños lotes, la revisión de calidad durante el proceso de fabricación y no después, la versatilidad y polivalencia de la mano de obra, la flexibilización de las condiciones contractuales y la introducción de sistemas participativos de relaciones laborales.

Las nuevas culturas del trabajo en las maquiladoras se vinculan con procesos culturales que ocurren fuera del ámbito fabril. Se advierten cambios que no se restringen al mundo maquilador, sino que atraviesan al conjunto de la sociedad. Las dos grandes líneas de fuerza de esta dinámica son, por un lado, la mundialización de la cultura que apunta hacia un mestizaje mucho más intenso debido a la difuminación de algunas fronteras culturales y el peso creciente de los medios masivos de comunicación; pero, por otro lado, operan también movimientos de relocalización de las

⁷.- Al respecto puede verse Krotz, 1993: 24.

⁸.- Existen muchos estudios que analizan los nuevos sistemas flexibles de organización del trabajo industrial. Entre los más conocidos se encuentran Boyer, 1986 y Coriat, 1992b. Para el caso concreto de la flexibilidad del trabajo en las maquiladoras de México destacan Carrillo, 1989; De la O, 1994 y Covarrubias, 1992. Sobre la flexibilidad en las maquiladoras de Guatemala véanse Camús, 1994 y Pérez Sáinz, 1996.

iniciativas culturales y de persistencia y resistencia de las identidades culturales profundas (Bonfil, 1989, García Canclini, 1991).

La preocupación central que orienta esta obra es la de tratar de comprender el proceso de estructuración de nuevas culturas del trabajo en las maquiladoras. En consecuencia, el problema de investigación podría formularse de la siguiente manera: ¿cuáles son las principales características de las culturas del trabajo que se están formando en la industria maquiladora, qué visiones del mundo, sistemas de valores e identidades generan y cuáles son los procesos simbólicos que las estructuran?. De este problema general de investigación se derivan otros problemas más específicos. ¿Qué relación existe entre las modificaciones que se están gestando en el trabajo maquilador y los procesos culturales que se expresan en este ámbito pero que nacen en un contexto cultural más amplio?; ¿qué articulaciones e influencias mutuas existen entre la flexibilización del trabajo maquilador y los procesos de globalización de la cultura y recomposición de las identidades profundas? Me pregunto si los cambios culturales en curso modifican las identidades laborales, en tanto que están marcadas por la redefinición de las fronteras culturales entre las naciones y grupos sociales.⁹

Otro aspecto que considerará la investigación será el de la relación que existe entre las culturas del trabajo y las estructuras de poder que se han venido configurando en las maquiladoras. Se observa una profunda asimetría entre los recursos de poder que controlan las corporaciones transnacionales, que operan a escala mundial, y las escasas fuentes de poder a las que tienen acceso los trabajadores, quienes carecen de organizaciones efectivas y hasta el momento sólo han alcanzado niveles informales de coordinación local. ¿En qué medida la estructuración de las culturas del trabajo expresa estas relaciones de poder y, a la vez, actúa sobre ellas?

Considero que las nuevas culturas del trabajo en las maquiladoras son expresión de las condiciones productivas actuales, tanto como de las relaciones de poder en la industria y de las transformaciones culturales de la sociedad. Pero no sólo expresan las condiciones productivas y las relaciones de poder, también contribuyen a constituir las. En relación con estas culturas del trabajo se produce la formación de nuevas identidades sociales, en un proceso en el que los sujetos involucrados y las relaciones entre ellos serán determinantes. Este conjunto de interacciones productivas, políticas y culturales forma una madeja bastante difícil de desenredar, puesto que confluyen en ella sujetos con lógicas sociales diferentes. A lo largo de este trabajo voy a tratar de mostrar que buena parte de ellas pueden explicarse a partir de las **nuevas formas de presencia del mercado y la sociedad civil en la fábrica**. ¿Qué quiero decir con esto?. Las empresas industriales nunca han estado aisladas del mercado ni de la sociedad en que se insertan, pero creo que ahora enfrentan de una manera distinta la relación con estas dos instancias. En primer lugar, tienen que orientarse hacia un mercado global, caracterizado por la intensa competencia y la apertura de las economías. Eso las obliga a hacer énfasis en la calidad y el servicio al cliente, tienen que diversificar su oferta y responder a constantes cambios en la demanda; el mercado mundial no sólo exige reducir los costos de producción, sino también conocer, anticipar y moldear las expectativas

⁹.- En este punto recuerdo la reflexión de García Canclini, quien señala la presencia de **culturas híbridas** y **poderes oblicuos** (García Canclini, 1991); yo aventuro la pregunta de si esto se relaciona con el surgimiento de sistemas de organización de trabajo flexibles y con la transformación de las identidades laborales.

de compradores distribuidos en diferentes países. Por eso muchas empresas tratan de formar culturas del trabajo que introduzcan en su dinámica interna la flexibilidad, la lógica mercantil, la competencia, la excelencia y la orientación hacia el cliente, que ahora es un cliente que se encuentra disperso por todo el orbe. Los muros de las fábricas se tienen que hacer más permeables a la diversidad de las voces del mercado mundial. La industria siempre ha tenido que enfrentar las exigencias del mercado, pero ahora tiene que ser capaz de cambiar de modelos con mayor rapidez, además de cumplir con requisitos de calidad que se fijan a escala mundial y que cada vez son más estrictos.

Para responder a las condiciones actuales del mercado, las empresas industriales tienen que conseguir la participación de sus obreros y empleados, su lealtad y compromiso, ya que de otro modo es muy difícil que estén dispuestos a trabajar con versatilidad y de acuerdo con las exigencias de calidad total. Esto ha llevado a algunas compañías a tomar en cuenta las necesidades comunicativas de su personal, a tratar de conocer y moldear las actitudes de sus trabajadores. En algunos casos han tenido que escuchar las voces de las personas y de la comunidad en que viven. Por ello, otra característica de las nuevas culturas laborales es el enriquecimiento del contenido del trabajo, el fomento al trabajo en grupo y a los métodos participativos. Esto abre la posibilidad para que los muros de la fábrica también se vuelvan más permeables a las demandas de la sociedad civil. En esta obra entiendo por sociedad civil al conjunto de fuerzas que pugnan por construir vínculos de solidaridad dentro del mundo moderno. No se trata sólo de una serie de agrupaciones, sino de una multitud de redes que responden a una lógica comunicativa y que se expresan en esfuerzos individuales y grupales por fomentar la cooperación, la equidad y la dignidad en la dinámica social contemporánea. Hay que decir que la presencia de la sociedad civil en la fábrica es, hasta el momento, más débil que la del mercado, se trata de una tendencia secundaria, quizás es más una potencialidad y un proyecto de futuro que una fuerza considerable. Pero creo que está presente en las negociaciones simbólicas que se realizan entre los agentes productivos.

Es importante aclarar que ni el mercado ni la sociedad civil son entidades homogéneas, sino que se trata de espacios complejos en los que interactúa un sinnúmero de individuos y entidades colectivas, en los que se confrontan diversos intereses y estrategias, no sólo distintos, sino con frecuencia contradictorios. Cuando afirmo que el mercado mundial empuja hacia la competencia y la optimización de recursos y la sociedad civil hacia la solidaridad y la equidad, me refiero sólo a las lógicas predominantes en ambas instancias, pero no ignoro su heterogeneidad y contradicciones internas. Más aún, como trataré de mostrar más adelante, existe una cierta interpenetración entre estas dos lógicas, misma que produce una tensión con la que tienen que lidiar los actores.

Esta obra parte del supuesto de que los sujetos que laboran en la industria contemporánea no sólo responden a la racionalidad instrumental de los aspectos técnicos del trabajo, sino que se encuentran interpelados por otros factores, entre ellos el funcionamiento del mercado global que exige la satisfacción del cliente y la dinámica de la sociedad civil que demanda respeto al medio ambiente y atención a los reclamos comunicativos de las personas. La tensión que existe entre estas distintas consideraciones marca, de manera decisiva, las vías que sigue la modernización industrial. Sin embargo, cabe señalar que en las maquiladoras estudiadas ha privado más la atención al

mercado que a la sociedad civil. Este desequilibrio es un nudo problemático sobre el que se tejen muchos de los conflictos laborales y las definiciones culturales en el ámbito de las maquiladoras.

La presencia creciente del mercado y de la sociedad civil en las maquiladoras se relaciona con la debilidad, también creciente, de la intervención del Estado. El adelgazamiento de los Estados y el abandono de muchas de las funciones que habían venido asumiendo desde el período de entreguerras, junto con las dificultades que experimentan para gobernar los procesos globales, ayudan a comprender el mayor peso específico de los mercados y el protagonismo en ascenso de las sociedades civiles. La industria maquiladora de exportación es un ejemplo claro de estos procesos: en los países en que se han instalado, el Estado ha brindado amplias libertades a las empresas para organizar la producción del modo que consideren más conveniente, reduciendo al mínimo su papel de regulador de las relaciones obrero patronales. También ha limitado su acción fiscal y el ejercicio del control de las importaciones y exportaciones en lo que se refiere a esta clase de industrias. No es extraño, entonces, que la dinámica de estas empresas responda más a los ciclos del mercado mundial que a las políticas del gobierno, como tampoco lo es el que en la vigilancia de las relaciones laborales en ellas muchas veces desempeñen un papel más activo las organizaciones no gubernamentales y otras instancias civiles. Esto no quiere decir que el Estado esté del todo ausente, por el contrario, ha sido crucial para promover las inversiones extranjeras y para otorgar todo tipo de facilidades a las operaciones de maquila. Se puede decir que ha optado por una suerte de no presencia que favorece el predominio de la lógica del mercado, situación que ha llevado a algunos sectores de la sociedad civil a prestar mayor atención a lo que ocurre en las empresas maquiladoras. En muchos casos se tiene la expectativa de que el Estado tenga una mayor intervención en el sector, tanto en lo que se refiere a una política de fomento industrial como en lo que toca a la política laboral. El Estado es una instancia que, sin duda, también contribuye a modelar las culturas laborales de obreros y empresarios. En el caso de México, muchos estudios sobre cultura obrera tomaron como punto central el análisis de las relaciones entre los sindicatos y el Estado¹⁰. Sin dejar de reconocer la trascendencia de la dimensión estatal, esta obra se enfoca más a tratar de comprender la evolución reciente de las culturas del trabajo en relación con otras instancias, mismas que han cobrado mayor peso a partir de que se produjo un cierto repliegue del Estado en materia de regulación de la actividad industrial.

Destacar la tensión entre mercado y sociedad civil en las culturas laborales es una invitación a reflexionar sobre las encrucijadas que se abren para el desarrollo del trabajo, en un momento histórico en el que se cuestionan muchos de los principios que se volvieron hegemónicos desde la época de la revolución industrial: la oposición entre los países industrializados y el resto del mundo, la producción en serie, la parcelación de tareas, la separación entre operación y ejecución, la primacía de la razón técnica, el antagonismo tajante entre obreros y patronos, la distancia entre la producción y la comercialización, la descalificación del productor directo y la enajenación del trabajo. Parece haber acuerdo en que la industria tiene que transformarse, pero existen diferentes vías para conducir esa transformación. Puede darse una adaptación pasiva a las exigencias de la nueva división internacional del trabajo, con todas sus asimetrías, o puede aspirarse a que se reduzcan las desigualdades entre las distintas economías. La mundialización de los procesos de

¹⁰.- Véanse, entre otros, González Casanova, 1985; León y López, 1985 y Márván, 1985.

trabajo puede estar guiada sólo por los intereses de las corporaciones transnacionales o puede ser más incluyente. Las grandes firmas exportadoras pueden articularse o no en redes con medianas y pequeñas empresas. Es posible que los esquemas fordistas-tayloristas se reproduzcan, apenas con readecuaciones superficiales que garanticen calidad y flexibilidad mayores, pero también puede ocurrir una reestructuración profunda de los sistemas de organización del trabajo, orientada hacia la recomposición de tareas y la producción reflexiva (GERPISA, 1994). Las diferencias entre los grupos sociales pueden exacerbarse o mitigarse; la racionalidad instrumental y la enajenación pueden imponerse de nueva cuenta o pueden ser reguladas por la humanización del trabajo. En fin, las nuevas formas de desarrollo industrial pueden expresar la adecuación mecánica a los nuevos requerimientos del mercado global y los grandes poderes sistémicos, o pueden ser construcciones creativas que incorporen las necesidades del conjunto de la sociedad. En este sentido, las polémicas sobre las culturas del trabajo contemporáneas no son ajenas a las discusiones acerca de los caminos de la modernidad.

El autor y las maquiladoras: autobiografía de la investigación

Me parece que esta obra se comprenderá mejor si el lector dispone de información acerca de cómo fui abordando el tema y construyendo el problema de investigación. Después de estudiar durante varios años cuestiones relativas a la minería y los mineros, en el año de 1988 fui a vivir a la ciudad de Chihuahua. Uno de los propósitos de esa mudanza fue fundar una escuela de antropología en la entidad, esfuerzo que culminó con la formación de la Unidad Chihuahua de la Escuela Nacional de Antropología e Historia; el otro, realizar una investigación sobre maquiladoras. En esa época, Chihuahua aparecía ante mis ojos como una región en la que se estaban produciendo transformaciones sociales a un ritmo más rápido que en el resto del país: en lo político, las disputadas elecciones para gobernador celebradas en 1986, en lo económico y laboral el crecimiento vertiginoso de las plantas maquiladoras de exportación y, por último, en lo cultural, la experiencia de intensas interacciones con la sociedad norteamericana. Fui a Chihuahua a tratar de comprender qué pasaba en un país que cambiaba de manera vertiginosa.

El acercamiento a las maquiladoras alentó mi búsqueda. Muy pronto visité Altec y otras plantas y me di cuenta que se trataba de una realidad muy distinta a la que había conocido en las minas, plantas de beneficio, refinerías y fundiciones. Los trabajadores eran otros y otras, más jóvenes y con menor tradición industrial, algunos de los espacios productivos eran modernos, los gerentes hablaban un lenguaje en el que las palabras claves no eran productividad, costos y conflictos laborales, sino calidad, excelencia y métodos japoneses. De inmediato, también llamaron mi atención los bajos salarios y las escasas prestaciones que tenían los operadores de las maquiladoras de Chihuahua y Ciudad Juárez, menores a las de los trabajadores de la gran industria del país.

Pasada la sorpresa inicial, comencé a realizar mi investigación. En ese momento era empleado de la Dirección General de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de Chihuahua y propuse realizar un estudio sobre la problemática social vinculada con la expansión de las maquiladoras. Al principio me vieron como bicho raro, porque esa dependencia no tenía nada que ver con las maquiladoras, se dedicaba a cuestiones de educación, salud, deporte y acción cívica. Tal

vez ahí me di cuenta, por primera vez, que en el asunto de las maquiladoras había una tensión entre mercado y sociedad. Había una dependencia del gobierno, la Dirección de Fomento Económico, que era la experta en maquiladoras, pero se limitaba a los aspectos estrictamente económicos: parques industriales, fomento a la inversión, registro de los indicadores de empleo, número de plantas y cantidad de divisas generadas por la maquila. En otro extremo de la administración pública estatal, la dependencia encargada del desarrollo social no sabía nada de las maquiladoras ni tenía nada que ver con ellas, no se consideraba un asunto hacia el que tuviera que existir alguna política social. Además, ninguna de las dos dependencias parecía tener mayor influencia sobre el comportamiento de las maquiladoras. Pese a la sorpresa que despertó mi propuesta, me dejaron hacer.

El primer artículo que escribí sobre las maquiladoras provocó reacciones que me hicieron ver, por segunda vez, la tensión entre el mercado y la sociedad. Para ese entonces, las maquiladoras ya tenían casi 25 años en Ciudad Juárez y durante toda la década de los años ochenta se habían expandido a la capital del Estado y a otras ciudades medias. Sin embargo, en la opinión pública todavía se discutía si las maquiladoras eran convenientes o no para la región. Había dos bandos claramente delimitados: por un lado, sus defensores (empresarios, un sector del gobierno, promotores industriales), quienes, preocupados por la inserción en el mercado mundial, argumentaban que las maquiladoras generaban empleo y divisas; por el otro, sus críticos (intelectuales, algunos periodistas, abogados laborales, organizaciones no gubernamentales, algunos sectores de la iglesia católica), que, atentos a la dinámica de la sociedad, señalaban que las maquiladoras hacían mayor la dependencia económica, pagaban bajos salarios y provocaban problemas urbanos y sociales. No había comunicación entre los dos grupos, era un diálogo de sordos en el que cada parte se aferraba a su posición. En mi artículo (Reygadas, 1989) criticé a las dos posiciones, dije que las maquiladoras no eran ni maná ni apocalipsis y proponía un enfoque alternativo para analizarlas. Me parecía que era absurdo discutir si las maquiladoras debían estar o no en Chihuahua, cuando de hecho ya tenían ahí varios lustros y lo que hacía falta era estudiar su situación y tratar de transformar aquello que no nos pareciera adecuado. El hecho de no adherirme a ninguno de los dos bandos tuvo sus costos: recibí críticas de ambos lados. Para las empresas maquiladoras resultaba extraño y peligroso que un empleado del gobierno investigara cuestiones sociales relacionadas con las maquiladoras, si no estaba de su lado tal vez estuviera en contra. Para los opositores a estas plantas, era sospechoso que mi preocupación principal no fuera descalificar a las maquiladoras, por lo que hubo críticas a mi artículo, al que se consideraba defensor de las maquilas¹¹. Sin embargo, al ubicarme en esa posición limítrofe pude desarrollar una línea de investigación propia. También me permitió dialogar con aquellos que criticaban a las maquiladoras, pero reconocían que había elementos positivos, además de que no tenía sentido que se fueran de una región en donde habían creado, más de 150,000 puestos de trabajo. Esta posición coincidía con la de muchas operadoras y operadores de la maquila: veían en ella una fuente de empleo, pero había cosas que no les gustaban.

¹¹.- Al respecto véase Salazar, 1989. Un artículo posterior (Reygadas, 1990), en el que señalé que el sindicalismo en las maquiladoras era muy débil pero que los trabajadores habían encontrado formas no sindicales para expresar su descontento, también provocó críticas, se interpretó como una oposición a los sindicatos (Sánchez, 1991 y 1997).

Con los trabajadores de maquiladoras pude entablar una relación bastante buena y nunca tuve problemas para obtener una entrevista, para aplicar un cuestionario o para platicar largas horas sobre sus historias laborales. En cambio, la relación con las empresas maquiladoras fue ambivalente. En muchos casos me permitieron visitar las plantas y realizar una encuesta, pero en otros me negaron la entrada. En 1991 concluí un libro sobre la problemática social de las trabajadoras de maquiladoras de Chihuahua (Reygadas, 1992), algunos fragmentos del cual aparecieron en la prensa local y provocaron encendidas reacciones por parte de las empresas. El gobierno del Estado me pidió que hiciera una presentación del trabajo con un grupo de gerentes de la Asociación de Maquiladoras de Chihuahua. En esa sesión se disiparon algunas dudas y malentendidos, pero a muchas empresas maquiladoras no les gustó mi trabajo. Sin embargo, otras reconocieron que mi investigación era seria y no me cerraron las puertas. Entre ellas debo mencionar a Altec, empresa que nunca me negó el ingreso y me proporcionó la información que solicité, pese a que el libro se llamaba Un rostro moderno de la pobreza y en su portada aparecía una fotografía de esta planta. A lo largo de este texto se podrán encontrar muchas críticas a los sistemas de trabajo de Altec, pero también el reconocimiento a sus esfuerzos por mejorar la calidad de vida en el trabajo. En diversas entrevistas con funcionarios de esta planta fue posible un diálogo directo en el que señalaron discrepancias con mis puntos de vista, pero accedieron a que continuara mi investigación y escucharon mis opiniones. En cambio, la relación con Zenco fue mucho más difícil, por decir lo menos: nunca me dieron información ni me permitieron visitar sus instalaciones productivas. Por ello, tuve que valerme del sindicato y de numerosas entrevistas con trabajadores para llegar a conocerla mejor. También logré entrar a la planta para conocer con detalle sus procesos de trabajo, utilizando un subterfugio que me reservo, para no poner en evidencia a quienes me ayudaron a llevarlo a la práctica.

Para realizar mi investigación no fue suficiente obedecer a la lógica académica de la investigación científica. Tuve que comprender y utilizar las lógicas del gobierno, del mercado y de la sociedad civil. Mi interés fundamental era el estudio de los nuevos sistemas de organización de la producción y las culturas del trabajo. Pero, para obtener información al respecto, tuve que negociar con muchas instancias. Como dije antes, inicié mi trabajo en el gobierno del Estado, por lo que fue preciso incluir en mi agenda de investigación aquello que interesaba en la dependencia donde laboraba: la problemática social, en particular la situación de las madres trabajadoras. Por otro lado, tuve que ofrecerle algo a las empresas para que me proporcionaran información y me dejaran entrar a las plantas, ya que tenía el propósito de observarlas y entrevistar a sus trabajadores y empleados. En este caso, incluí primero el tema de la rotación de personal, que era un dolor de cabeza para muchas maquiladoras. En otras ocasiones, sugerí que valía la pena conocer la cultura laboral de los trabajadores para evaluar mejor los resultados de los sistemas de calidad total. Este intercambio de información, sin pago y sin revelar los datos que empresas o trabajadores consideraron confidenciales, hizo posible que la indagación siguiera su curso.

De especial importancia fueron los vínculos con organizaciones no gubernamentales. La investigación sobre la problemática social de las operadoras tuvo como resultado indirecto la formación del Centro de Atención a la Mujer Trabajadora, A. C.; por medio de algunas de sus integrantes trabé relaciones con muchas operadoras de Altec, a quienes entrevisté para realizar esta obra. Por medio de otra organización no gubernamental conocí a trabajadores de Zenco que habían

elegido de manera democrática la directiva de su sindicato. Antes que pensar en investigar esta empresa, colabore con ellos con una modesta asesoría, vínculo que a la postre me permitió realizar un estudio detallado de esa planta maquiladora. Ofrecí una charla en un Taller Regional de Trabajadoras de Maquiladoras celebrado en la ciudad de Chihuahua en diciembre de 1992, en donde conocí a otras obreras de Altec. También quedé impresionado por la exposición que hicieron unas trabajadoras sobre la situación de la maquila en Guatemala: salarios menores a 40 dólares mensuales, malos tratos, coreanos que golpeaban a las operadoras, casos de encierro y gran cantidad de indígenas trabajando en la maquila. Se levantaron mis antenas de antropólogo, pero también vibraron algunas fibras sensibles, el caso es que, en una decisión que tal vez respondió más al corazón que a los argumentos académicos, decidí ampliar a Guatemala una investigación que, en su versión original, sólo incluía a una planta de Ciudad Juárez y a otra de Chihuahua.

El trabajo de campo en Guatemala lo realicé en abril y mayo de 1994. Debido a limitaciones presupuestales fue reducido en el tiempo, pero dio fruto gracias a organizaciones no gubernamentales, con el apoyo de las cuales pude realizar en un lapso muy corto numerosas entrevistas a trabajadoras de maquilas. Mi condición de extranjero en este país centroamericano me ayudó: fue posible hacer trabajo de observación en varias fábricas, oportunidad que le había sido negada a muchos investigadores guatemaltecos. Sin lugar a dudas, mi visión de la maquila guatemalteca es una mirada desde afuera. Aunque intento recoger las voces y los puntos de vista de los actores y hacer un análisis sistemático de ellos, mi estudio está sesgado por el asombro ante la riqueza de la cultura maya en Guatemala, por mi molestia ante el racismo de muchos gerentes guatemaltecos, por mi coraje ante las arbitrariedades cometidas por muchos coreanos y por la preocupación que me causó ver que los sindicatos y organizaciones civiles actuaban en la semiclandestinidad por el contexto político y social autoritario. En Chihuahua y Juárez también fui un forastero, pero no extranjero, además de que vivir cuatro años en la región me dio mayores lazos de identificación con los trabajadores y empleados de las plantas maquiladoras.

Mi investigación también estuvo influida por el contexto académico y cultural en que me desenvuelvo. Comencé por estudiar las nuevas estrategias productivas, me atraía mucho conocer todo lo que tuviera que ver con círculos de calidad, justo a tiempo, control estadístico de trabajo y sistemas sociotécnicos, en particular la forma en que los trabajadores experimentaban estos distintos métodos. Con el tiempo, el centro de gravedad se fue trasladando hacia el tema de la cultura. Este cambio de rumbo se explica, en parte, porque durante esta década la antropología mexicana se ha interesado de manera especial en los estudios culturales. Cuando apenas comenzaba a recopilar información obtuve apoyos financieros a la investigación que influyeron para que mi trabajo se enfocara en forma definitiva en el asunto de la cultura¹². A esto debe añadirse la retroalimentación que recibí en torno a los estudios culturales en un conjunto de espacios académicos: la Unidad Chihuahua de la Escuela Nacional de Antropología e Historia, la División de Posgrado de la Escuela Nacional de Antropología e Historia, el Departamento de Antropología de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa y el Doctorado en Ciencias Sociales del Colegio de la Frontera Norte, además de una media docena de congresos y seminarios. Lo que

¹².- En 1992 obtuve un apoyo a la investigación por parte del Programa Cultural de las Fronteras y en 1994 tuve otro apoyo por parte del Seminario de Estudios de la Cultura. En ambos casos uno de los requisitos para obtener el financiamiento era que la investigación abordara como tema central algún fenómeno cultural.

quiero recalcar es que el medio académico propició y recompensó el hecho de que hubiera puesto en el centro de mi investigación el estudio de los fenómenos simbólicos.

Debo decir que las instituciones académicas, para bien o para mal, me hicieron tomar distancia con respecto a mi objeto de estudio. De 1988 a 1992 viví en Chihuahua y no estaban muy claras las fronteras entre lo que era mi trabajo de campo, mis funciones como empleado de gobierno, mi posición como profesor de la Unidad Chihuahua de la Escuela Nacional de Antropología e Historia y mi colaboración con algunas organizaciones no gubernamentales. Se dio el caso de que terminé investigando a un grupo de trabajadores a quienes antes había asesorado (en Zenco) o de que me tocará recabar información sobre las casas de cuidado diario para hijos de trabajadores de Altec, propuesta que yo había hecho en un estudio previo para el gobierno del Estado. Al irme a vivir a la ciudad de México mi relación con las maquiladoras se hizo más distante y académica. Si no se diluyeron los vínculos afectivos, por lo menos se hizo esporádico el contacto personal con los trabajadores y empleados. Esta distancia permitió ubicar la investigación en un debate más amplio, aunque tal vez también la hizo más aséptica y críptica, se convirtió en un producto destinado a especialistas académicos más que a los agentes productivos de las maquiladoras y a las organizaciones sociales de la región.

El distanciamiento del mundo real de la industria me provoca un disgusto que tal vez se encuentre en el origen de algunas críticas que se hacen en este trabajo. Reconozco la importancia de la cultura, pero no estoy de acuerdo con los análisis culturalistas que dejan de lado los aspectos materiales y las relaciones de poder. Advierto la necesidad de captar la diversidad de las experiencias subjetivas, pero me siento incómodo con los enfoques de corte postmoderno que insisten en la imposibilidad de llegar a conclusiones generales acerca de los fenómenos culturales. Me parece que la gravedad de los problemas que viven los trabajadores de las maquiladoras de México y Guatemala, lo mismo que las dificultades que enfrenta el desarrollo industrial en ambos países, requieren algo más que sofisticadas discusiones académicas, es necesario que el análisis de la cultura del trabajo contribuya, por lo menos, a comprender mejor esos problemas y dificultades.

Metodología. Alcances y limitaciones del estudio

Esta investigación exigió una aproximación transdisciplinaria, con el fin de analizar tanto la organización del trabajo maquilador como la dimensión simbólica del mismo. Por ello recurrí a las estrategias metodológicas de la antropología simbólica y de la antropología industrial, complementadas con herramientas de la sociología del trabajo, la lingüística y la semiótica de la cultura. Esta manera de abordar el problema permitió indagar las relaciones sociales en la fábrica, el discurso de los agentes productivos, las redes de sociabilidad en las que se constituyen identidades y alteridades, el contenido de las filosofías de calidad total y las experiencias cotidianas de los operadores dentro y fuera de las plantas maquiladoras.

Me pareció adecuada la estrategia metodológica de la hermenéutica profunda que propone John B. Thompson, la cual implica tres dimensiones en el análisis de los fenómenos culturales:

a) El análisis socio-histórico de las condiciones de producción, circulación y recepción de las formas simbólicas, para el cual es necesaria la ayuda de métodos empíricos y documentales.

b) El análisis formal o discursivo de las construcciones simbólicas que tienen una estructura articulada, para comprender la organización interna de las formas simbólicas, sus patrones y relaciones.

c) La interpretación o reinterpretación de los significados culturales, que implica tanto el intento de comprensión de los sujetos como la construcción creativa de los significados posibles.¹³

De manera más concreta, los instrumentos teórico-metodológicos a los que recurrí fueron los siguientes:

- Análisis del proceso de trabajo: indagación de las actividades laborales, de los flujos de producción, de los puestos de trabajo, de las estructuras jerárquicas, de las relaciones de cooperación y competencia en el trabajo, de la generación y transmisión de saberes laborales, de las formas de organización de la producción y de las relaciones de poder en el piso de las plantas maquiladoras.

- Análisis del discurso: estudio del discurso maquilador sobre el trabajo, la calidad, la productividad, la gran familia maquiladora, etc.; asimismo, de los discursos sindical y obrero sobre los mismos temas. Traté de poner especial atención en las relaciones entre lenguaje y trabajo. Es a través de múltiples actos de habla que se desarrollan muchas negociaciones en torno al trabajo. Además, buena parte de los nuevos tipos de trabajos industriales y de servicios consisten en el ejercicio de la palabra y la manipulación de símbolos, más que en una relación directa entre el trabajador y la materia prima. En muchos casos la materia de trabajo y el medio de trabajo están formados por códigos simbólicos.¹⁴

- Análisis de la cultura visual: estudio de la disposición del espacio, de la arquitectura de los equipos y líneas de producción, de las imágenes y los iconos en el contexto fabril y en las casas de los trabajadores.

- Análisis teatral del trabajo: estudio del escenario, de la distribución de papeles, de la manera en que se asignan y asumen los roles, de la forma en que dramatizan sus funciones los operadores, supervisores, técnicos y directivos. Se trató de ver como se escenifica la cultura del trabajo de las empresas en cursos de capacitación, reuniones, fiestas, convivios, concursos y mil y una dramatizaciones más en la vida cotidiana. En esta línea, traté de seguir la metodología del modelo dramático de la acción de Goffman y la indagación de Clifford Geertz sobre la teatralización del poder (Geertz, 1980; Goffman, 1971). La puesta en escena de las relaciones laborales no sólo expresa los valores y la concepción del mundo de una empresa, sino que también contribuye a su constitución.

- Exploración de los rituales en la vida industrial: análisis del papel de los diferentes rituales en las maquiladoras. La recuperación de la vastísima tradición antropológica para la investigación del

¹³.- Para una exposición más amplia de la hermenéutica profunda véase Thompson, J., 1990.

¹⁴.- Al respecto, además de las obras de Stedman Jones (Jones, 1989), resaltan los estudios de un grupo de investigación formado en Francia con el fin de indagar sobre las articulaciones entre lenguaje y trabajo, en el que participan, entre otros, Jacques Girin, Bernard Conein, Dominique Boullier, Annie Borzeix y Denis Guigo (véanse Borzeix, 1993 y CNRS, 1990).

ritual puede aportar nuevas pistas para el estudio de las culturas obreras y del trabajo¹⁵. Aquí se incluyó el análisis de las estrategias de manifestación, celebración y degradación de identidades: estudio de los convivios y concursos organizados por las maquiladoras, de los signos que identifican a los diferentes sujetos, de los ritos de paso en el grupo obrero, de las ceremonias que intentan borrar y/o remarcar las distinciones al interior de la fábrica, de las redes obreras de reconstrucción de identidades con base en el trabajo y la vida extrafabril.

- Análisis del imaginario del trabajo: descripción y evaluación de las concepciones, valores e imágenes sobre el trabajo que tienen los diferentes sujetos productivos. Resultó de gran valor contrastar las utopías laborales de las operadoras y gerentes de maquiladoras, así como descubrir las repercusiones que tienen sobre el trabajo estas construcciones imaginarias.

- Análisis de la cultura del trabajo en la vida cotidiana extrafabril: de la identidad y diferenciación entre la tecnología fabril y la cultura material de la vida cotidiana, integración en el seno familiar de actitudes disímiles frente al trabajo de acuerdo con inserciones diferenciadas en el mercado laboral.

El carácter del estudio hizo prioritaria la investigación de campo, ya que la mayor parte de la información provino de la observación directa dentro de las plantas maquiladoras, en los barrios en los que viven sus trabajadores, en los lugares en que se reúnen, así como de la realización de entrevistas con operadoras y operadoras, técnicos, supervisores, ingenieros y gerentes. En el caso de Altec también fue posible realizar una encuesta a una muestra de las operadoras. El trabajo de campo se realizó en distintos períodos comprendidos entre 1988 y 1997. La parte más intensa tuvo lugar entre 1988 y 1992, época en que viví en la ciudad de Chihuahua y también podía trasladarme con frecuencia a Ciudad Juárez. Calculo que en ese lapso hice trabajo de campo de aproximadamente ocho meses. Entre 1993 y 1997 realicé otras seis estancias breves de trabajo de campo en esas dos ciudades (de una a dos semanas cada una) y una estancia de cinco semanas en Guatemala. El lector podrá observar que una de las limitaciones de este trabajo es el de la heterogeneidad del trabajo de campo en las tres ciudades: mientras que en Guatemala estuve una sola vez durante un poco más de un mes, en Ciudad Juárez estuve unas ocho veces para un tiempo total de trabajo de campo de unos tres meses y en Chihuahua viví cuatro años, hice varias visitas posteriores y el trabajo de campo se extendió por más de seis meses. Sin duda esta disparidad afectó la calidad de los datos y la profundidad de las interpretaciones. En Guatemala tuve que complementar mi trabajo con la valiosa información de campo que me proporcionaron, con una generosidad fuera de lo común, otros investigadores. Para Altec fue posible hacer un análisis más detallado de su trayectoria productiva y seguir las historias de algunas trabajadoras y algunos empleados a lo largo de varios años, lo que no pudo hacerse para Zenco y para Guatemala. En este último caso tampoco fue posible el estudio a profundidad de una empresa, por lo que tuve que limitarme a describir en general a las maquiladoras coreanas de la región. Pese a estas limitaciones, consideré que valía la pena intentar la comparación de los tres casos.

Ya que hablo de limitaciones, estoy obligado a decir que uno de los grandes huecos de esta obra es que no incluye un análisis detallado de la dimensión de género en las culturas del trabajo de las maquiladoras. El tema estaba incluido en el diseño original y fue uno de los que más me

¹⁵.- Sobre el papel de los rituales en la cultura de las organizaciones véase Deal y Kennedy, 1991.

interesó. Antes de redactar la mayor parte de este trabajo escribí un texto sobre las relaciones de género en las fábricas (Reygadas, 1996), que estaba destinado a ser la introducción de un capítulo de esta obra. Pero la cantidad de material que reuní al respecto y las presiones de tiempo y espacio hicieron imposible la inclusión de ese capítulo. Imagino las críticas que, con razón, se harán a esta ausencia, pero quiero decir que soy el primero en lamentarla.

Otra limitación importante de esta obra es que, al centrarse en el análisis de la incidencia del mercado y la sociedad civil en las culturas del trabajo, prácticamente no aborda otras instancias que también son fundamentales en la constitución de las tradiciones laborales. En particular me refiero a la familia y al Estado. La familia es fundamental no sólo en la formación de hábitos, valores y puntos de vista sobre el trabajo desde la primera infancia, sino también en tanto que orienta muchas de las acciones de los trabajadores y empleados, cuyas decisiones productivas de encuentran muchas veces enmarcadas en estrategias familiares, además de que el grupo doméstico constituye un espacio en el que muchas trabajadoras de maquila procesan de manera cotidiana sus experiencias de trabajo. Como señalé más arriba, la política económica y laboral del Estado también contribuye a modelar las culturas del trabajo, en particular en un país como México, en el que durante varias décadas se presentó una alianza estratégica entre el gobierno y las principales organizaciones sindicales. Futuros estudios sobre las culturas del trabajo deberán otorgar a los ámbitos estatal y familiar mayor atención de la que se les dedicó en esta obra.

Otra limitación de esta investigación es que se concentra en las culturas del trabajo tal y como son pensadas y narradas por los agentes productivos, sin analizar con suficiente detenimiento cómo actúan e interactúan estos agentes. Si bien se describen los procesos de trabajo y algunos aspectos de las relaciones laborales en las maquiladoras estudiadas, el acento está puesto en la manera en la que los trabajadores y empleados entienden y evalúan ese proceso y esas relaciones. Esto se encuentra relacionado con el hecho de que las principales técnicas de recopilación de información fueron la entrevista y la observación, pero no fue posible hacer registros minuciosos de las interacciones en el piso de la fábrica, tampoco se hizo un inventario detallado de las condiciones de trabajo ni de los conflictos laborales. Espero que haber profundizado en la dimensión simbólica del trabajo, aspecto que hasta la fecha ha sido poco estudiado, contribuya a entender mejor los otros aspectos del proceso laboral que aquí no fueron analizados.

Coordenadas del debate y plan de la obra

En la cultura del fin de milenio se presentan transformaciones muy profundas. La naturaleza del trabajo también ha experimentado cambios decisivos. Por ello, las posibilidades del análisis sobre las culturas contemporáneas del trabajo son muy amplias, sería imposible agotarlas en este texto. Voy a señalar las coordenadas del debate que me parecen relevantes y que, además, pueden ser discutidas con base en la información recabada durante la investigación. Plantearé los términos de la discusión, con el fin de desarrollarla en los capítulos del trabajo, mediante la interacción entre los conceptos y la descripción de los casos estudiados.

La mayor inquietud que alienta esta investigación es la de tratar de hacer una primera evaluación de las culturas del trabajo que se están gestando en la industria maquiladora contemporánea. Evaluación, porque no me interesa sólo describirlas, sino también discutir cuáles son sus repercusiones sobre la calidad y la productividad, sobre las vidas de los trabajadores y sobre

el desarrollo social. Primera, porque se trata de procesos emergentes, todavía no se perfilan con toda nitidez sus alcances e implicaciones. Mencionaré las líneas en torno a las cuáles voy a realizar esta evaluación.

Para iniciar esta discusión, en el capítulo 1 propongo el concepto de **cultura del trabajo**. Para construirlo, comienzo por plantear dos riesgos que enfrentan los estudios culturales en nuestros días. El primero de ellos es el riesgo de la homogeneización, que consiste en enfocar la cultura como un todo monolítico, sin fisuras ni contradicciones, con lo que se dificulta el análisis de las diferencias internas de las culturas. El segundo es el riesgo de la fragmentación, que se presenta cuando se sobrestima la diversidad de las interpretaciones que realizan los sujetos, hasta el punto en que se hace imposible extraer conclusiones sobre las características generales que definen a una configuración cultural. Para enfrentar ambos riesgos, en ese capítulo esbozo los perfiles de una concepción estructuracionista de la cultura, a la vez histórica y semiótica, de acuerdo con la cual la cultura es el proceso de producción, transmisión y apropiación de formas simbólicas en contextos estructurados histórica y socialmente (Thompson, J., 1990: 136). Una vez definida mi posición al respecto, hago una revisión crítica de los estudios sobre **cultura obrera** y **cultura corporativa**, destacando sus alcances y limitaciones. De ahí parto para analizar las relaciones de determinación mutua entre el trabajo y la cultura, mediante los conceptos de eficacia simbólica del trabajo y eficacia laboral de la cultura, mediados por la lucha y negociación entre los agentes de la producción.

En el capítulo 2 analizo los **tipos de cultura del trabajo que se están creando a partir de la introducción de sistemas flexibles de organización productiva** en las maquiladoras. ¿Se trata de una prolongación de la cultura del trabajo que fue hegemónica en los modelos tayloristas-fordistas, es decir centrada en la división de tareas, la racionalidad instrumental, la fabricación en serie y la especialización? o, por el contrario, ¿está naciendo una cultura del trabajo completamente diferente, fincada en la reunificación de tareas, la calidad, la racionalidad ética, la fabricación al servicio del cliente y la reprofesionalización?. Muy ligado a lo anterior, me pregunto sobre la manera en que se trata a los trabajadores y empleados en estos sistemas de fabricación, si se les reconoce y respeta, o se les considera objetos de manipulación. De aquí se desprende la polémica acerca de la naturaleza de los intentos de las empresas, en este caso maquiladoras, para crear y diseñar una cultura del trabajo. Trato de indagar la naturaleza de la ingeniería cultural (Kunda, 1992) que se está poniendo en práctica en las plantas que se estudiaron. Surge la pregunta de si estas formas de ingeniería cultural dan lugar a un mayor involucramiento de los empleados y trabajadores o, por el contrario, generan resistencia o ambigüedad. Se trata de discutir si se está frente a la creación de un consenso normativo o si persisten formas burocráticas o coercitivas de control. En ese capítulo presentaré también las características generales de las empresas estudiadas.

En el capítulo 3 abordo el tema de la **relación entre nación y globalización, en términos de las culturas del trabajo**. En las maquiladoras que se estudiaron confluyen trabajadores formados en diferentes culturas nacionales del trabajo: la mexicana, la norteamericana, la japonesa, la guatemalteca y la coreana, en un momento en que tanto México como Guatemala están viviendo de manera intensa los efectos recientes de la mundialización. En ese terreno, surge la pregunta de qué ocurre con los trabajadores mexicanos y guatemaltecos al entrar en contacto con empleados con otras tradiciones laborales y, en general, al experimentar esta vertiente del proceso de

globalización. Me interesa discutir hasta qué punto se está formando una cultura del trabajo global, común para los diferentes países, y hasta qué punto los agentes productivos conservan características distintivas de su cultura nacional. También es interesante indagar qué **tipos de relación intercultural** se han desarrollado en las maquiladoras estudiadas.

Muy ligado a lo anterior se encuentra el debate acerca de si los nuevos sistemas de organización del trabajo se encuentran en relación de estrecha dependencia con una cultura nacional del trabajo, la japonesa, o si, por el contrario, pueden desarrollarse en contextos nacionales muy diferentes y son, por tanto, exportables (Lincoln y Kalleberg, 1990). En ese sentido, también implica abordar el problema de la adaptación de los nuevos sistemas a las culturas locales y de la necesidad de buscar alternativas acordes con las tradiciones de cada país.

Otra coordenada sobre la que me interesa debatir, que será objeto del capítulo 4, es la de las **relaciones que se establecen entre los diferentes grupos sociales que trabajan en las maquiladoras**, en el contexto de la cultura corporativa o de empresa. Alrededor de este tema surgen muchas preguntas, entre otras, si en un centro productivo ¿existen varias culturas del trabajo o una sola?; ¿hay analogía entre la jerarquía laboral y la diferenciación cultural?; ¿en las empresas contemporáneas se acentúa o se difumina la oposición entre los obreros y la empresa?; ¿se tiende hacia una concepción común de la calidad o existen distintas interpretaciones de la misma?; ¿hay diferencias entre las culturas del trabajo de diversos grupos dentro de las maquiladoras, por ejemplo entre obreros y empleados, gerentes y técnicos?; si existen, ¿cómo se manejan estas diferencias?.

Otro grupo de problemas a discutir se refiere a **la expresión simbólica de las relaciones entre el mundo fabril y el mundo externo**. Me interesa investigar de qué manera los trabajadores incorporan en sus culturas laborales la mayor vinculación de las empresas con el mundo externo, por ejemplo, con el mercado, con los clientes, con proveedores, con el entorno social, incluso con la sociedad civil. La llamada **compresión espacio-temporal** del mundo contemporáneo (Harvey, 1989, Augé, 1995) hace que una empresa que fabrica para el mercado mundial deba de estar cada vez más al pendiente del mundo que la rodea, a la vez que se intensifican sus interacciones con agentes que antes se consideraban externos, pero que ahora tienen algún tipo de presencia dentro de la organización; ¿de qué manera incide sobre la cultura del trabajo de la empresa esta nueva relación con el entorno?. En particular me interesa analizar los esfuerzos que hacen los obreros para darle consistencia y significado a las relaciones entre su experiencia laboral y el resto de sus mundos vitales. ¿Cómo experimentan los actores la escisión y la interpenetración entre esos diferentes ámbitos?. En suma, se intentará reflexionar acerca de la manera en que las nuevas culturas del trabajo son experimentadas por los sujetos y las consecuencias que esto tiene sobre su reconocimiento de sí y sobre la manera en que se relacionan con los demás (Sainsaulieu, 1988).

La discusión de estas diferentes problemáticas permitirá, en las conclusiones del texto, retomar una evaluación general de las culturas del trabajo que se están formando en las plantas maquiladoras estudiadas. Asimismo, permitirá debatir en qué medida estas culturas del trabajo expresan la **intersección de distintas instancias sociales** y, en particular, la **tensión entre el mercado y la sociedad civil en la fábrica**.

1. EL ANÁLISIS CONTEMPORÁNEO DE LAS CULTURAS DEL TRABAJO INDUSTRIAL

Hoy en día, se habla con frecuencia de culturas del trabajo o de culturas laborales¹. En México se ha vuelto un lugar común afirmar que está surgiendo o que se debe crear una nueva cultura del trabajo. El tema se ha discutido en eventos académicos en diversas partes del mundo y, en nuestro país, ha aparecido como meta a alcanzar en varios programas gubernamentales. También hubo negociaciones entre las organizaciones obreras y empresariales que llevaron, en agosto de 1996, a la firma de los "Principios de la nueva cultura laboral".²

La proliferación del uso del término no necesariamente ha traído consigo mayor claridad. Se usan en forma indistinta conceptos como cultura laboral, cultura del trabajo, cultura organizacional, cultura corporativa, cultura de empresa, cultura fabril, cultura obrera, imaginario laboral, mundo perceptual del trabajo, conceptos de trabajo y muchos otros que, por lo general, se refieren a aspectos relacionados, pero no idénticos. Además, las nociones de cultura que se manejan son muy disímbolas, desde aquellas en que se emplea la palabra "cultura" para describir algunas costumbres o valores, hasta otras en que se realiza un análisis riguroso con base en sólidos planteamientos teóricos y metodológicos. La cuestión de la cultura está de moda tanto en los ámbitos gerenciales como entre los académicos que se ocupan de la temática laboral. Parece haber cierto consenso en que la cultura del trabajo es un tema que merece ser considerado con atención, pero gran desacuerdo acerca de qué es y cómo debe estudiarse. Tampoco se tiene muy claro qué es lo que caracteriza a esa llamada nueva cultura del trabajo.

El propósito de este capítulo es el de proponer algunas herramientas conceptuales para el análisis de la cultura del trabajo y, sobre todo, sentar las bases para el debate sobre las características de las culturas del trabajo en la industria de nuestros días. Comenzaré por hacer algunas aclaraciones generales sobre la manera en que enfocaré el estudio de lo cultural en esta obra. Acto seguido, haré una evaluación de los conceptos de cultura obrera y cultura corporativa. Sobre esta base, concluyo el capítulo con la propuesta de una estrategia conceptual para el estudio de las culturas del trabajo industrial.

1.1. Los estudios actuales sobre cultura: entre la homogeneidad y la fragmentación.

Durante los últimos años, como nunca antes, se ha diversificado y multiplicado la investigación sobre temas culturales. Pero, como nunca antes, su análisis se ha vuelto una tarea compleja³.

¹.- Considero que los conceptos de **cultura del trabajo** y **cultura laboral** son, en lo fundamental, sinónimos. Aquí he preferido emplear con mayor frecuencia el de cultura del trabajo, porque creo que apunta con mayor precisión hacia las interrelaciones que existen entre el trabajo y la cultura, pero no tengo mayor inconveniente en emplear el de cultura laboral para propósitos similares.

².- Véase "Principios de la nueva cultura laboral", en La Jornada Laboral, 29 de agosto de 1996.

³.- Por razones de espacio me es imposible discutir aquí, en forma amplia, el concepto de cultura. Siguiendo a J. Thompson, considero que la cultura es un proceso de producción, transmisión y recepción de formas simbólicas en contextos estructurados histórica y socialmente (Thompson, J. 1990: 136). Al respecto, expongo mis puntos de vista en Reygadas, 1994.

Numerosas disciplinas prestan gran atención a los fenómenos culturales, entre otras la antropología, la sociología, los estudios comunicacionales y la historia, además de que han surgido enfoques transdisciplinarios que se dedican de manera específica a los estudios culturales (Grossberg et al., 1992). Pero la complejidad no sólo proviene de ahí. La evolución reciente de las economías y de los medios de comunicación, junto con otras dinámicas sociales, ha desatado múltiples contactos interculturales, se están modificando las clasificaciones y las fronteras simbólicas, a la vez que están en curso movimientos de globalización, transnacionalización y mestizaje cultural (Kearney, 1995). La imagen de una cultura aislada y estática, tan utilizada por los antiguos antropólogos, sirve cada vez menos para explorar la naturaleza de las culturas contemporáneas. Voy a discutir dos riesgos que, a mi juicio, enfrentan muchas de las investigaciones culturales en curso. Estos riesgos, en su oposición, acotan el debate sobre la relación entre los sujetos y las estructuras culturales. Les llamaré el riesgo de la homogeneidad y el riesgo de la fragmentación.

Culturas sin fisuras.

El primer riesgo es el de la homogeneidad, presente en los discursos que ven la cultura como una estructura monolítica, compartida de igual manera por todos los miembros de una organización o de una sociedad. El riesgo de este discurso es que dificulta la comprensión de las tensiones internas que caracterizan a una cultura, en tanto que decreta que existe un consenso absoluto sobre la cultura existente, con lo que se pierden de vista las diferencias entre los individuos, las naciones y los grupos sociales. No captaría ni la pluralidad de las culturas ni los procesos de lucha y negociación que se presentan en la dinámica social.

El planteamiento de que la cultura es homogénea coincide con el discurso que pregona el fin de las ideologías y el fin de la historia (Augé, 1995: 31 y ss.). El predominio del mercado y de la moderna cultura occidental alimenta la idea de que todos los países y grupos sociales tienden a confluir en una sola vertiente cultural. Pero esta idea tiene también raíces en tradiciones teóricas que hicieron énfasis en el carácter integrador de la cultura. Esta noción se encuentra presente en Durkheim y en otros planteamientos estructural-funcionalistas, así como en muchos autores de la llamada corriente de Cultura y Personalidad, en particular en Ruth Benedict. El marxismo y la teoría del conflicto, si bien mostraron que la cultura se encuentra atravesada por las disputas entre los grupos sociales, en ocasiones consideraron a la cultura de cada grupo como un conjunto coherente y unificador, hecho de una sola pieza. En fechas más recientes, el estructuralismo y la teoría de sistemas también contribuyeron a forjar la imagen de la cultura como una totalidad bien acompañada, en donde los diferentes componentes ajustan entre sí sin mayores fisuras.

Muchas concepciones antropológicas de la cultura, tan valiosas por otro lado, no han escapado a este riesgo de la homogeneización. Al respecto, el historiador E. P. Thompson señaló:

"En una inflexión antropológica que ha influido en los historiadores sociales, esto puede sugerir una visión demasiado consensual de esta cultura como 'sistema de significados, actitudes y valores compartidos, y las formas simbólicas (representaciones, artefactos) en las cuales cobran cuerpo'. Pero una cultura también es un fondo de recursos diversos, en el cual el tráfico tiene lugar entre lo escrito y lo oral, lo superior y lo subordinado, el pueblo y la metrópoli; es una palestra de elementos conflictivos, (...) Y, a decir verdad, el mismo término 'cultura', con su agradable invocación de consenso, puede servir para distraer la atención de las contradicciones sociales y culturales, de las fracturas y oposiciones dentro del conjunto." (Thompson, E. P., 1995: 19).

El llamado de E. P. Thompson a ubicar las culturas en la historia es pertinente, sobre todo porque durante mucho tiempo la investigación procedió a aislar los elementos simbólicos de los procesos históricos y sociales. Dicho aislamiento se explica, al menos en parte, por la necesidad de entender la lógica interna de la cultura. En particular, muchas concepciones semióticas de la cultura separaron analíticamente lo simbólico de la multiplicidad de objetos, sujetos y acontecimientos con los que está vinculado. De esta manera, sin dejar de advertir que la cultura estaba presente en toda interacción humana, la ubicaron como una dimensión específica. Se trataba de no caer en el reduccionismo, para así poder ver los procesos culturales como algo más que un derivado secundario de los procesos políticos y económicos⁴. Así, se realizó una distinción analítica que separó la cultura del contexto social. No es que no interesara la sociedad, sino que se la puso entre paréntesis para poder penetrar con mayor profundidad en el mundo del significado. Con ello se produjo una verdadera "retirada al código", mediante la eliminación, suspensión o puesta entre paréntesis de factores contingentes, históricos o subjetivos que complicaran la construcción de modelos semióticos. De este modo se bosquejó un poderoso programa teórico-metodológico orientado a descubrir los significados con base en el estudio de las relaciones entre los símbolos.

En muchas ocasiones este procedimiento resultó provechoso. Generó nuevos conceptos y métodos que ampliaron el horizonte de las ciencias sociales. La riqueza de los trabajos de Lévi-Strauss sobre las estructuras míticas basta para ilustrarlo. No obstante, se instaló una tensión constitutiva en este enfoque, la que resulta entre los modelos semióticos, construidos mediante el aislamiento de lo simbólico, y la necesidad de introducir posteriormente las cuestiones relativas a los sujetos, la contingencia, el cambio, las relaciones de poder y los contextos sociales. Pese a sus innegables contribuciones, los enfoques que tienen el riesgo de sucumbir a una visión homogeneizadora de la cultura enfrentan una serie de limitaciones.

Una primera limitación es la exclusión de los factores contextuales al momento de analizar las formas simbólicas. Al centrarse en el **texto**, muchos autores dejaron de lado el **contexto**. Diversas voces han manifestado su crítica al respecto: el texto nunca existe aislado, ni de otros textos ni de la realidad material y social en que se inscribe, por eso hay que tomar en cuenta los contextos sociales e incluso físico-ambientales de su producción y recepción, ya que todo acto comunicativo tiene una intención y hace referencia a una realidad extrasemiótica de la que no puede desligarse.⁵

Una segunda limitación se refiere a la exclusión de la subjetividad individual en el análisis simbólico. Podría formularse así: ¿cómo correlacionar la existencia de códigos colectivos con las connotaciones particulares que tienen los símbolos para cada individuo?. Dicho de otra manera, este problema alude a la constatación de que cada sujeto realiza sus propias interpretaciones, más o menos alejadas de las del grupo, en forma creativa y con cierto grado de libertad. No tomar en

⁴.- Véanse las críticas de Geertz al reduccionismo de Marx y Parsons en Geertz, 1991: 171-176 y los ataques de Robert Bellah al reduccionismo simbólico de la sociología que explica los símbolos sólo en referencia a sus raíces sociales y psicológicas en Alexander, 1989: 242 y ss.

⁵.- Al respecto pueden verse Austin, 1962; Benveniste, 1976; Ricouer, 1981 y 1988; J. Thompson, 1984 y 1990.

cuenta este hecho lleva a sobrestimar el peso de las estructuras simbólicas colectivas hasta el punto de considerar que determinan por completo las representaciones de los individuos.⁶

Otro problema que enfrentan los estudios homogeneizantes de la cultura es la dificultad para explicar el cambio. En buena medida, estos enfoques se han preocupado por encontrar las constantes culturales, los patrones de significados comunes a diversas manifestaciones del simbolismo, las estructuras que subyacen a las diferentes expresiones culturales. Por eso no es extraño que la explicación de las transformaciones represente una dificultad. ¿Cómo conciliar el estudio de la relativa permanencia de una cultura con el de los cambios que experimenta?. Dicho de otro modo, ¿cómo introducir la historia como un elemento esencial en el análisis del simbolismo?.

La subestimación del contexto, de los sujetos y de la historia condujo a teorías de la cultura que subrayaron la homogeneidad, la permanencia y el consenso. El costo que se tuvo que pagar por una mejor comprensión de la estructura interna de los sistemas simbólicos fue muy alto.

Este problema también se presenta en muchos estudios sobre las culturas laborales, en particular en los discursos que plantean que la cultura del trabajo que está surgiendo en algunas empresas de punta es la panacea y el único modelo a seguir. Se trata de discursos que consideran que los sistemas de organización del trabajo conocidos como toyotismo, lean production o especialización flexible⁷ son la única o, al menos, la mejor forma de producir en el momento actual; se les ve como el punto final de la evolución de los métodos productivos, con un tono que recuerda la vieja fórmula taylorista de "the one best way" (Berggren, 1991, Womack *et al.*, 1990). Asociada con esta manera de producir existiría un nuevo tipo de cultura corporativa, inspirada en la experiencia japonesa, una cultura de excelencia, calidad, mejoramiento continuo y colaboración entre trabajadores y empresarios. Muchas veces se postula, en forma un tanto ingenua, que es posible difundir esa nueva cultura del trabajo con relativa facilidad, mediante una serie de técnicas de management cultural. Ir más allá de este tipo de concepciones es necesario no sólo para enriquecer el debate teórico sobre la cultura, sino también para discernir mejor la naturaleza de los nuevos sistemas de organización del trabajo.

La irrupción del sujeto y el riesgo de la fragmentación

El desarrollo de las investigaciones culturales durante los últimos treinta años puede interpretarse como un esfuerzo por introducir las variables que en el período anterior habían sido relegadas. Así, hemos visto irrumpir al sujeto en el campo del análisis simbólico. Junto con él han aparecido en escena la heterogeneidad, los factores contextuales, la contingencia y el cambio inherentes a los procesos culturales. Esto ha producido un efecto renovador, pero también han surgido nuevos problemas, en particular lo que llamaré el riesgo de la fragmentación.

Han sido muchos los científicos sociales que han revitalizado los estudios culturales durante los últimos lustros. Mencionaré sólo algunos esfuerzos que son significativos para la perspectiva

⁶.- Esto se lleva al extremo en la tesis de que cada cultura se encuentra asociada con una personalidad básica o nodal, de modo que todos sus miembros compartirían incluso algunos rasgos psicológicos comunes, véanse, por ejemplo, los postulados de Lipset (Lipset, 1963).

⁷.- En el capítulo 2 de esta obra se puede encontrar una discusión más detallada acerca de estos sistemas de organización del trabajo, así como referencias bibliográficas sobre el tema.

antropológica y que resultan relevantes para discutir el problema que abordo en esta obra, consciente de que cualquier recuento breve será incompleto e injusto.

Por lo que toca a la inserción de las culturas en su contexto social, Pierre Bourdieu ha hecho contribuciones decisivas. Toda su obra hace hincapié en la cuestión del poder simbólico. Así, la cultura deja de ser un espacio neutro, puesto que está atravesada por las luchas que entablan individuos y clases sociales por el ejercicio legítimo de la violencia simbólica. Bourdieu aborda los fenómenos culturales como procesos complejos de producción, distribución y consumo de significados. Esto implica considerar las diferentes fases que recorren los bienes simbólicos y la multitud de agentes que intervienen a lo largo del proceso cultural, lo que revela una inmensa red de productores, intermediarios, distribuidores y consumidores culturales engarzados en relaciones de fuerza y de sentido. Además, la teoría de los campos de Bourdieu indica de manera precisa la importancia del contexto en la construcción del sentido. Sugiere que los actores que participan en un campo realizan su producción simbólica no sólo respetando un código, sino también de acuerdo con la posición que ocupan en el campo, con la parte que poseen del capital simbólico en disputa, con las estrategias que pueden resultar acertadas en ese campo. (Bourdieu, 1977 y 1990)

Bourdieu también contribuyó a comprender el papel que desempeñan los actores en la reproducción de la sociedad. En este sentido, tiene especial importancia el concepto de **habitus**, entendido como conjunto de disposiciones durables que adquieren los individuos durante su historia personal y de clase. Esta noción permite entender que la estructura no es una fuerza externa al sujeto, sino que es algo que se lleva adentro, es la estructura hecha cuerpo, valores e ideas. El **habitus** representa una mediación fundamental entre el sistema y el actor, que no reproduce mecánicamente las estructuras, 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, 1990:155)

Por su parte, John Thompson ha hecho sugerencias relevantes para abrir el análisis a la multiplicidad de relaciones sociales y de poder que permean la producción cultural. Propone tomar en cuenta un conjunto de elementos extrasemióticos que rodean a las acciones expresivas. Entre ellos, incluye a los agentes que participan en los procesos de producción, transmisión y recepción de las formas simbólicas, así como a los recursos que utilizan en ellos. Menciona también las instituciones sociales que participan en los procesos culturales y añade la estructura social, haciendo énfasis en las asimetrías que la caracterizan. Especial importancia revisten las relaciones de poder que se establecen entre los agentes y que son parte constitutiva de los campos, de las instituciones y de la estructura social. Thompson afirma que los significados se constituyen en la confrontación de estrategias simbólicas, en el conflicto y la negociación entre los sujetos, mediados por condiciones físicas y sociales (Thompson, J., 1990: 122-162)

A su manera, la antropología cognitiva de Dan Sperber resalta la capacidad de simbolización de cada sujeto, en detrimento de la idea de que existe un código homogeneizador. Sostiene que no existe un código social que permita descifrar el significado de los símbolos. Para él, los códigos son, en esencia, individuales, puesto que existe un número ilimitado de asociaciones entre los símbolos y cada persona construye las suyas en función de su conocimiento y del contexto. Las interpretaciones o exégesis que nativos y antropólogos hacen de los símbolos no develan su significado sino que constituyen nuevas asociaciones simbólicas que, a su vez, requieren interpretación (Sperber, 1988). Para este autor, la función del simbolismo no es la de otorgar significados, sino que se trata de un dispositivo cognitivo para organizar la información sobre la realidad. Dice que los símbolos son como la luz de una vela: los análisis semióticos tratan de

encontrar un significado oculto en esa luz, de entenderla por sí misma, pero no encuentran nada, porque esa luz está ahí para alumbrar el contexto, no para comunicar un significado. Los símbolos no están ahí para ser vistos, sino para que se mire lo que ellos iluminan. Los símbolos no tendrían un significado, sino que serían un punto de referencia o indicio para organizar nuestras experiencias, para sugerir determinadas asociaciones entre las cosas y descartar otras.

Creatividad del sujeto, contextualización de las formas simbólicas, campos y **habitus** son, junto con otros conceptos que no se alcanzan a revisar aquí, señales claras de que en las últimas décadas el análisis de la cultura se ha abierto a la comprensión de la diversidad social y de la historia. Sin lugar a dudas esta apertura ha resultado positiva. No obstante, en algunos casos la ruptura del modelo de los sistemas culturales homogéneos dejó tras de sí un conjunto de piezas fragmentadas que es difícil volver a armar.

La trayectoria intelectual de Clifford Geertz encarna, de manera por demás representativa, el movimiento que va desde la homogeneidad hacia la fragmentación, característico de las teorías contemporáneas de la cultura. La antropología interpretativa de Geertz puede leerse como un intento de introducir a la acción y al sujeto en la comprensión de la dimensión cultural. El tema de la subjetividad individual aparece de manera recurrente en toda su obra. Este autor afirma que el hombre ha tejido las tramas de significación que forman la cultura; le interesan no tanto los códigos en abstracto, sino los significados que los símbolos tienen para los individuos. De ahí su interés en las interpretaciones que realizan las personas, en las maneras en que se apropian de la cultura y la utilizan. Su contribución para el desarrollo de la vena interpretativa de la antropología ha sido decisiva. Hay que decir, no obstante, que en el desarrollo de su obra se observa un desplazamiento de sus preocupaciones: en un principio se interesó por los sistemas culturales, para concentrarse después en los usos interpretativos de la cultura por parte de sujetos particulares. En sus trabajos de finales de los años cincuenta y de la primera mitad de los años sesenta se centró en los sistemas culturales e insistía en que había que estudiar los "modelos de experiencia" a través de los cuales se interpretan las experiencias mismas⁸. A mediados de los años sesenta criticó a Parsons y a Lévi-Strauss y comenzó a perder interés por los sistemas simbólicos. Entonces se orientó cada vez más a la interpretación de la acción simbólica⁹. Desde ese momento fue clara su preferencia por las cuestiones del estilo en la cultura: los tropos, la metáfora, la ironía, el retruécano. De ahí en adelante intensificó sus críticas hacia el positivismo y las teorías explicativas¹⁰. El punto de partida de

⁸.- Por ejemplo en "Ritual y cambio social: un ejemplo javanés" (1959), "La ideología como sistema cultural"(1964) y "La religión como sistema cultural" (1966), incluidos en Geertz, 1991.

⁹.- Criticó a Parsons -al mismo tiempo que a Marx- en "La ideología como sistema cultural" (1964) y a Lévi-Strauss en "El salvaje cerebral: sobre la obra de Claude Lévi-Strauss" (1967), ambos incluidos en Geertz, 1991.

¹⁰.- Ilustrativos de este desplazamiento de las posiciones de Geertz son "Juego profundo: notas sobre la riña de gallos en Bali" (1972) y "Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura" (1973), ambos en Geertz, 1991. Más característicos de posiciones marcadamente indeterministas y postmodernas son "Géneros confusos. La refiguración del pensamiento social" (1980), en C. Geertz, J. Clifford *et al.*, 1991; Local Knowledge: Further Essays in Interpretative Anthropology (1983) y Works and Lives: The Anthropologist as Author (1988). Una crítica a las posiciones individualistas e indeterministas de Geertz puede encontrarse en J. Alexander, 1990 : 226-262; véase también Nivón y Rosas, 1991.

Geertz fue una posición sistémica. Su disgusto con esa postura fue en ascenso y, en un movimiento centrífugo, adoptó un enfoque interpretativo y postmoderno. Su obra, sin duda brillante, es quizás la expresión más característica de las tensiones que mueven a los estudios de la cultura como dimensión significativa, desgarrándolos entre un extremo semiótico-formalista y otro hermenéutico-interpretativo.

Geertz enfrentó el riesgo de la homogeneidad eliminando cualquier tipo de código: en cada situación cada actor realiza una interpretación personal. Si bien reconoce que para ello usa su cultura, no proporciona conceptos que permitan descubrir regularidades entre las interpretaciones individuales. Corre el riesgo de caer en el dilema de la indeterminación y la fragmentación, puesto que cada interpretación es irreductible e incontrastable. Con él, y sobre todo con muchos que siguieron su camino por la vía de la antropología postmoderna, el análisis cultural parece extraviarse en el mundo pantanoso de la multiplicación infinita de los significados posibles.¹¹

El riesgo de la fragmentación se encuentra vinculado con los discursos postmodernos que hacen énfasis en la pluralidad e inconsistencia de las culturas. Han puesto de relieve la existencia de numerosas subculturas, así como las vacilaciones de los sujetos interpelados por ellas. En muchos casos concluyen que es imposible trazar fronteras estables entre esas diversas culturas y de que es iluso pretender construir metarelatos que ofrezcan explicaciones generalizables a todas ellas. Este riesgo también se encuentra en muchos estudios que destacan la fragmentación de las culturas del trabajo y la multiplicidad de las identidades de los agentes productivos (Martin, 1992, Kleinberg, 1994). Los discursos de la postmodernidad padecen, como dice Augé, la fascinación de la incontenible diversidad del mundo y de la implosión de los grandes relatos (Augé, 1996: 31).

Los estudios postmodernos han aportado valiosas críticas a las teorías de la cultura, en particular en dos direcciones. Por un lado han "observado al observador" (Stocking, 1983), poniendo de relieve que todo análisis de la cultura se encuentra condicionado por las posiciones y las interpretaciones del analista. De este modo, han mostrado que los estudios culturales deben considerar a sus productores y a las condiciones desde los cuales producen sus conocimientos. Por otro lado, también han desafiado cualquier discurso homogeneizador de la cultura y constituyen una sugerente llamada de atención sobre la diversidad y complejidad de los procesos simbólicos.

Sin negar la validez de sus aportaciones, me parece que los enfoques postmodernos muestran serias limitaciones. Han conducido a un callejón sin salida en tanto que no trascienden la descripción de la pluralidad y la fragmentación. Además, destacan en forma unilateral las inconsistencias de los sujetos y de los sistemas culturales, perdiendo de vista las características integradoras de la cultura. Al analizar el fenómeno de la globalización presentan a las culturas contemporáneas como una Babel de sentidos inconexos en el que todo consenso es imposible. Si bien existen muy diversas interpretaciones, no hay que descartar que las comunidades científicas pueden alcanzar algún grado de consenso intersubjetivo (Carrithers, 1990).

La cultura como estructuración histórica

Por un lado, postulación de una cultura homogénea y estática, por el otro, descripción de múltiples culturas, en cierto modo etéreas y fantasmales. ¿Queda algún espacio para el análisis, para la

¹¹.- Para un análisis más detallado de la antropología postmoderna puede verse Taussig, 1980; Stocking, 1983; Clifford y Marcus, 1986; Tyler, 1987 y Geertz, Clifford et al., 1991.

propuesta?. Pareciera que muy poco. En el primer caso, lo único que hay que hacer es captar la reproducción automática del sistema cultural mediante la reproducción del consenso. En el segundo caso hay una renuncia voluntaria a sacar conclusiones que vayan más allá de postular el carácter múltiple, híbrido y evanescente de los fenómenos culturales. Sin embargo, creo, con Augé, que entre los discursos del fin de la historia y los discursos de la postmodernidad hay una brecha en la que el análisis cultural es posible y no tiene por qué sucumbir a los riesgos de la homogeneidad y la fragmentación:

"Y precisamente en este punto es donde se sitúa ahora el problema de la antropología. La razón consensual sólo le dejaría a la antropología la tarea de hacer inventarios de patrimonios (...); la razón posmoderna le asignaría la tarea de orquestar sin otras pretensiones algunos ecos de la polifonía mundial. La hipótesis que sostenemos aquí es que la paradoja constituida por la existencia de estas dos razones se hizo posible por una situación inédita (hoy todos los hombres pueden considerarse en definitiva contemporáneos) y que el advenimiento de esta contemporaneidad define las condiciones de una investigación antropológica renovada pues le suministra un objeto de estudio." (Augé, 1995: 55).

Pienso que es posible estudiar las culturas desde un enfoque que reconozca su diversidad y sus inconsistencias, pero que también aspire a encontrar regularidades a partir del análisis concreto. Sugiero recuperar tres vías por las que este enfoque puede desarrollarse, a saber, la síntesis entre determinación e indeterminación que hace Victor Turner, la teoría de la estructuración y el desarrollo de una concepción histórica de la cultura.

Victor Turner propone una combinación entre el peso de los códigos heredados y las innovaciones de la acción simbólica. Inscrito en la corriente procesualista de la antropología, Turner concede especial atención a las cualidades dinámicas de la cultura y de la sociedad: performance, acción compensatoria, movimiento, cisma, vacilaciones, creatividad, factores personales, ajustes situacionales, etcétera (Turner, 1987b: 72-98). De ahí que en sus estudios sobre el ritual no le sea difícil reconocer la naturaleza multívoca de la cultura. Desde su obra La selva de los símbolos ya anunciaba que los símbolos rituales condensan múltiples cosas y acciones, de modo que en cada uno de sus dos polos -sensorial e ideológico-, se apiñan significata dispares y contradictorios (Turner, 1987a: 32-33). Turner en algún momento se autoincluyó en la corriente posmoderna (Turner, 1987b) y reconoció la ambigüedad y la multivocidad del significado, pero para él éstas no son cualidades absolutas. Están constreñidas por las narrativas dominantes y los "paradigmas raíz" (root paradigms) que presionan hacia una determinada interpretación (Turner, 1982). Así, se establece una dialéctica entre herencia e innovación, entre orden e indeterminación o entre códigos sociales e interpretaciones personales (Turner, 1987b: 78). En esta línea, ve el ritual como parte de esa dialéctica entre la forma y la indeterminación, como un intento dramático de poner en orden una parte de la vida. Como se ve, la propuesta de Turner representa un camino sugerente para enfrentar, por lo menos en parte, el riesgo de la homogeneidad sin caer en el dilema de la indeterminación.

Si las culturas cambian, tienen historia, en vez de pensarlas como estructuras sería más apropiado entenderlas como procesos articulados, como estructuraciones. Sobre este punto son muy agudas las observaciones de Richard Adams, quien comenta que casi siempre se toman las estructuras como sustantivos o como adjetivos, pero que rara vez se les considera como verbos: estructuramos las cosas, se estructuran los procesos. Según Adams lo estructural no es lo invariable, porque la variabilidad y la invariabilidad nunca son absolutas. No está al alcance de algunos actores cambiar algunas cosas, pueden ser estructurales para ellos, pero otros actores sí pueden cambiarlas.

Pensar las estructuras como verbo le permite a Adams reconocer que las culturas se modifican: "Cuando el hombre inventa elementos culturales nuevos, está estructurando así su cultura, es decir, le está añadiendo cosas que tendrán que encontrar su lugar entre los otros elementos y cambiarán permanentemente el arreglo particular existente" (Adams, 1983: 119-120).

Adams relativiza la estabilidad de las estructuras al introducir la variable **actores**: unos las pueden cambiar, otros no. Esta idea se puede complementar mediante la incorporación de las categorías **tiempo e historia**: hay cosas que parecen no cambiar en un determinado momento, pero están cambiando con un ritmo histórico más pausado. Para entender los cambios profundos de la cultura se puede recurrir a los conceptos de **estructuración** y de **larga duración**, que deben mucho a Anthony Giddens y a Fernand Braudel.

Anthony Giddens ha desarrollado la teoría de la estructuración de la sociedad con el fin de articular estructura y acción en un solo ensamblaje teórico. Esta teoría concede gran importancia al concepto de **agencia**, que se refiere a la capacidad de los miembros de una sociedad para intervenir en los procesos de estructuración. Dicha capacidad está ligada con los recursos de que dispone cada agente para intervenir sobre el curso de los acontecimientos, es una cuestión de poder. El ejercicio de esta capacidad, entonces, está inscrito en relaciones de fuerza.¹²

De entrada, un enfoque estructuracionista debe considerar que la cultura es, a la vez, condición para la acción y resultado de ella. Al realizar cualquier acto los agentes recurren a las reglas y recursos que les brinda su cultura, pero con ese acto de producción o interpretación participan en la constitución de esa cultura, bien sea reproduciéndola, bien sea transformándola. Para Giddens, existe la posibilidad de construir un significado diferente al que se construyó, en esto reside la apertura al cambio. En todas las fases del proceso cultural es factible que los actores establezcan nuevas relaciones entre los símbolos, adapten las reglas discursivas o las modifiquen, produzcan una interpretación inédita o construyan un nuevo código. Incluso en los procesos que reproducen una cultura se ejerce esta destreza simbólica de los sujetos. Claro que las cosas también pueden verse desde el otro ángulo: aun en los procesos culturales más innovadores se pueden advertir las continuidades de una estructuración cultural. Lo importante es ver que reproducción y transformación son dos dimensiones que tienen el mismo estatuto ontológico. No es que la reproducción sea una cualidad de las estructuras y el cambio una característica de los individuos, ambos se entrelazan en una dinámica histórica. La capacidad de los individuos para incidir sobre su cultura no se ejerce en el vacío, sino en contextos sociales marcados por relaciones de poder.

Lo anterior no quiere decir que en cada interacción se cambien radicalmente las bases de una cultura o que no se puedan buscar similitudes entre distintas acciones simbólicas. Por el contrario, el enfoque estructuracionista debe ser capaz de explicar las continuidades y regularidades culturales. Pero esas regularidades son **históricas**, es decir, no dependen de ningún a priori estructural, sino que son resultado de la conjunción de diversos factores. La continuidad y el cambio -o el grado en que se combinan ambos- deben ser explicados en cada caso.

En el análisis de una cultura pueden encontrarse reglas que la gobiernan, pero estas reglas están embebidas en la acción simbólica de individuos singulares que se mueven en redes sociales y de sentido concretas. Cada sujeto o grupo particular conoce y maneja partes específicas de su

¹².- Para la comprensión de la teoría de la estructuración de Anthony Giddens véanse, Giddens, 1978, 1979 y 1984. Un análisis crítico de la obra de Giddens puede encontrarse en John Thompson y David Held, 1989.

Pensar las estructuras como verbo le permite a Adams reconocer que las culturas se modifican: "Cuando el hombre inventa elementos culturales nuevos, está estructurando así su cultura, es decir, le está añadiendo cosas que tendrán que encontrar su lugar entre los otros elementos y cambiarán permanentemente el arreglo particular existente" (Adams, 1983: 119-120).

Adams relativiza la estabilidad de las estructuras al introducir la variable **actores**: unos las pueden cambiar, otros no. Esta idea se puede complementar mediante la incorporación de las categorías **tiempo e historia**: hay cosas que parecen no cambiar en un determinado momento, pero están cambiando con un ritmo histórico más pausado. Para entender los cambios profundos de la cultura se puede recurrir a los conceptos de **estructuración** y de **larga duración**, que deben mucho a Anthony Giddens y a Fernand Braudel.

Anthony Giddens ha desarrollado la teoría de la estructuración de la sociedad con el fin de articular estructura y acción en un solo ensamblaje teórico. Esta teoría concede gran importancia al concepto de **agencia**, que se refiere a la capacidad de los miembros de una sociedad para intervenir en los procesos de estructuración. Dicha capacidad está ligada con los recursos de que dispone cada agente para intervenir sobre el curso de los acontecimientos, es una cuestión de poder. El ejercicio de esta capacidad, entonces, está inscrito en relaciones de fuerza.¹²

De entrada, un enfoque estructuracionista debe considerar que la cultura es, a la vez, condición para la acción y resultado de ella. Al realizar cualquier acto los agentes recurren a las reglas y recursos que les brinda su cultura, pero con ese acto de producción o interpretación participan en la constitución de esa cultura, bien sea reproduciéndola, bien sea transformándola. Para Giddens, existe la posibilidad de construir un significado diferente al que se construyó, en esto reside la apertura al cambio. En todas las fases del proceso cultural es factible que los actores establezcan nuevas relaciones entre los símbolos, adapten las reglas discursivas o las modifiquen, produzcan una interpretación inédita o construyan un nuevo código. Incluso en los procesos que reproducen una cultura se ejerce esta destreza simbólica de los sujetos. Claro que las cosas también pueden verse desde el otro ángulo: aun en los procesos culturales más innovadores se pueden advertir las continuidades de una estructuración cultural. Lo importante es ver que reproducción y transformación son dos dimensiones que tienen el mismo estatuto ontológico. No es que la reproducción sea una cualidad de las estructuras y el cambio una característica de los individuos, ambos se entrelazan en una dinámica histórica. La capacidad de los individuos para incidir sobre su cultura no se ejerce en el vacío, sino en contextos sociales marcados por relaciones de poder.

Lo anterior no quiere decir que en cada interacción se cambien radicalmente las bases de una cultura o que no se puedan buscar similitudes entre distintas acciones simbólicas. Por el contrario, el enfoque estructuracionista debe ser capaz de explicar las continuidades y regularidades culturales. Pero esas regularidades son **históricas**, es decir, no dependen de ningún a priori estructural, sino que son resultado de la conjunción de diversos factores. La continuidad y el cambio -o el grado en que se combinan ambos- deben ser explicados en cada caso.

En el análisis de una cultura pueden encontrarse reglas que la gobiernan, pero estas reglas están embebidas en la acción simbólica de individuos singulares que se mueven en redes sociales y de sentido concretas. Cada sujeto o grupo particular conoce y maneja partes específicas de su

¹².- Para la comprensión de la teoría de la estructuración de Anthony Giddens véanse, Giddens, 1978, 1979 y 1984. Un análisis crítico de la obra de Giddens puede encontrarse en John Thompson y David Held, 1989.

cultura, con prioridades, jerarquías e interpretaciones propias. Esta cultura es cambiante, fluida, constantemente se introducen nuevos elementos, nuevas relaciones entre símbolos y nuevas jerarquías entre ellos. Al interactuar, los agentes re-producen su cultura, la re-estructuran. Esto puede producir cambios en la estructuración cultural. La magnitud de los cambios depende de muchos factores, entre otros el número de agentes que participan en la reestructuración, la fuerza y calidad de su capital simbólico, la correlación de fuerzas, las condiciones materiales, etcétera. Algunos actos simbólicos pueden ser casi intrascendentes o sólo modificar la cultura en aspectos secundarios, coyunturales o tangenciales. Otros son decisivos, afectan los centros neurálgicos de un sistema de significaciones. El analista debe ser capaz de distinguir entre las resemantizaciones que corresponden sólo a un individuo y las que tienen un carácter grupal, entre las que tienen corto alcance y las que adquieren una trascendencia mayor, para lo cual tiene que tomar en cuenta las relaciones de poder en que se inscriben.

Otra ventaja del enfoque estructuracionista es que puede explicar mejor los cambios culturales de larga duración. No todos los procesos culturales tienen el mismo ritmo, algunos se desarrollan con velocidad vertiginosa y otros se mueven muy lentamente. Algunos nudos profundos de las estructuraciones culturales sólo se destraban en procesos que duran siglos, pero esto no quiere decir que no se estén transformando. Se trata de una cuestión de heterogeneidad en los ritmos históricos de la cultura, no un asunto de núcleos inmutables y situaciones cambiantes. Para abordar este problema resultan de gran valor las aportaciones de los historiadores, en particular las ideas de Braudel sobre la presencia de distintas duraciones en los procesos históricos: el tiempo social es plural, revela la íntima oposición entre el instante y el tiempo lento. Braudel maneja un concepto dinámico de estructura, dotado de densidad histórica; no descarta la utilización de modelos, pero los colma de historicidad. Al analizar los modelos construidos por Lévi-Strauss, sugiere, mediante una bella metáfora, insertarlos en el movimiento histórico: "He comparado a veces los modelos a barcos. A mí lo que me interesa, una vez construido el barco, es ponerlo en el agua y comprobar si flota, y, más tarde hacerle bajar o remontar a voluntad las aguas del tiempo. El naufragio es siempre el momento más significativo."¹³

La teoría de la cultura tiene que incorporar muchas otras aportaciones de los historiadores. Pienso, como botón de muestra, en el magistral estudio de E. P. Thompson sobre la formación de la identidad de las clases obreras inglesas durante los siglos XVIII y XIX. Thompson ve la identidad como una construcción histórica, como un proceso de estructuración en el que se mezclan añejas tradiciones con nuevas experiencias, para formar una identidad obrera en oposición con otras identidades. También son fundamentales las propuestas de Roger Chartier para transitar desde una definición puramente semántica de la cultura hacia una historia cultural, una historia de la construcción de significados (Chartier, 1992).

¹³.- Braudel, 1992: 93. También sugiere hacer algo similar con los modelos construidos por Carlos Marx: "El genio de Marx, el secreto de su prolongado poder, proviene de que fue el primero en fabricar verdaderos modelos sociales y a partir de la larga duración histórica. Pero estos modelos han sido inmovilizados en su sencillez, concediéndoseles un valor de ley, de explicación previa, automática, aplicable a todos los lugares, a todas las sociedades; mientras que si fueran devueltos a las aguas cambiantes del tiempo, su entramado se pondría de manifiesto porque es sólido y está bien tejido: reaparecería constantemente, pero matizado, unas veces esfumado y otras vivificado por la presencia de otras estructuras, susceptibles, ellas también, de ser definidas por otras reglas y, por tanto, por otros modelos" (*ibidem.*, p. 103).

cultura, con prioridades, jerarquías e interpretaciones propias. Esta cultura es cambiante, fluida, constantemente se introducen nuevos elementos, nuevas relaciones entre símbolos y nuevas jerarquías entre ellos. Al interactuar, los agentes re-producen su cultura, la re-estructuran. Esto puede producir cambios en la estructuración cultural. La magnitud de los cambios depende de muchos factores, entre otros el número de agentes que participan en la reestructuración, la fuerza y calidad de su capital simbólico, la correlación de fuerzas, las condiciones materiales, etcétera. Algunos actos simbólicos pueden ser casi intrascendentes o sólo modificar la cultura en aspectos secundarios, coyunturales o tangenciales. Otros son decisivos, afectan los centros neurálgicos de un sistema de significaciones. El analista debe ser capaz de distinguir entre las resemantizaciones que corresponden sólo a un individuo y las que tienen un carácter grupal, entre las que tienen corto alcance y las que adquieren una trascendencia mayor, para lo cual tiene que tomar en cuenta las relaciones de poder en que se inscriben.

Otra ventaja del enfoque estructuracionista es que puede explicar mejor los cambios culturales de larga duración. No todos los procesos culturales tienen el mismo ritmo, algunos se desarrollan con velocidad vertiginosa y otros se mueven muy lentamente. Algunos nudos profundos de las estructuraciones culturales sólo se destraban en procesos que duran siglos, pero esto no quiere decir que no se estén transformando. Se trata de una cuestión de heterogeneidad en los ritmos históricos de la cultura, no un asunto de núcleos inmutables y situaciones cambiantes. Para abordar este problema resultan de gran valor las aportaciones de los historiadores, en particular las ideas de Braudel sobre la presencia de distintas duraciones en los procesos históricos: el tiempo social es plural, revela la íntima oposición entre el instante y el tiempo lento. Braudel maneja un concepto dinámico de estructura, dotado de densidad histórica; no descarta la utilización de modelos, pero los colma de historicidad. Al analizar los modelos construidos por Lévi-Strauss, sugiere, mediante una bella metáfora, insertarlos en el movimiento histórico: "He comparado a veces los modelos a barcos. A mí lo que me interesa, una vez construido el barco, es ponerlo en el agua y comprobar si flota, y, más tarde hacerle bajar o remontar a voluntad las aguas del tiempo. El naufragio es siempre el momento más significativo."¹³

La teoría de la cultura tiene que incorporar muchas otras aportaciones de los historiadores. Pienso, como botón de muestra, en el magistral estudio de E. P. Thompson sobre la formación de la identidad de las clases obreras inglesas durante los siglos XVIII y XIX. Thompson ve la identidad como una construcción histórica, como un proceso de estructuración en el que se mezclan añejas tradiciones con nuevas experiencias, para formar una identidad obrera en oposición con otras identidades. También son fundamentales las propuestas de Roger Chartier para transitar desde una definición puramente semántica de la cultura hacia una historia cultural, una historia de la construcción de significados (Chartier, 1992).

¹³.- Braudel, 1992: 93. También sugiere hacer algo similar con los modelos construidos por Carlos Marx: "El genio de Marx, el secreto de su prolongado poder, proviene de que fue el primero en fabricar verdaderos modelos sociales y a partir de la larga duración histórica. Pero estos modelos han sido inmovilizados en su sencillez, concediéndoseles un valor de ley, de explicación previa, automática, aplicable a todos los lugares, a todas las sociedades; mientras que si fueran devueltos a las aguas cambiantes del tiempo, su entramado se pondría de manifiesto porque es sólido y está bien tejido: reaparecería constantemente, pero matizado, unas veces esfumado y otras vivificado por la presencia de otras estructuras, susceptibles, ellas también, de ser definidas por otras reglas y, por tanto, por otros modelos" (*ibidem.*, p. 103).

Muchas otras consideraciones de la historia social y cultural pueden ser retomadas para enfrentar el riesgo de las concepciones homogeneizadoras de la cultura, sin verse arrastrados por el vértigo postmoderno. Las teorías contemporáneas de la cultura se han forjado reuniendo diversas disciplinas, entre ellas la antropología, la sociología, los estudios sobre la comunicación y los análisis del arte. Mi insatisfacción no es con este encuentro indispensable, sino con el poco contenido de historia que se ha añadido a la mezcla. En mi opinión, el estudio de la cultura debe ser también histórico-semiótico.

¿Qué puede concluirse de la discusión acerca de este problema? Me parece que un buen punto de partida es considerar que las estructuraciones culturales sugieren significados pero no los determinan por completo. Definen relaciones entre los símbolos, establecen jerarquías entre ellos, priorizan determinadas asociaciones y oposiciones, pero siempre están abiertos a nuevas prioridades, jerarquías, vínculos y oposiciones. También están abiertos a interpretaciones personales o de grupo y están expuestos a ajustes situacionales en cada contexto específico, lo mismo que a modificaciones derivadas de las relaciones de fuerza, del tráfico de símbolos y de la discusión de significados en los procesos de interacción social. Por eso son contingentes y tienen historia. Es importante reconocer, con Geertz y Sperber, la posibilidad de múltiples interpretaciones y la libertad de evocación simbólica, pero esta apertura no reside sólo en la capacidad simbólica de la mente humana, sino en procesos históricos y sociales de producción y apropiación de significados, enmarcados en instituciones sociales y relaciones de poder.

Ahora bien, ¿cómo sostener el carácter abierto y contingente de la cultura sin caer en la indeterminación?. Las posibilidades de combinación simbólica son infinitas, por eso Richard Adams ha señalado que "los significados se pierden en la caja negra del sistema nervioso" (Adams, 1983: 124). Nunca será posible encontrar significados idénticos. Este mismo autor sugiere un camino para evitar la indeterminación, que consiste en buscar no las identidades, sino las **equivalencias** entre símbolos y descubrir las **regularidades** en las configuraciones culturales, ya que el estudio sistemático puede descubrir las lógicas sociales que se decantan en los cambios de significado que, a primera vista, aparecen como caprichosos, arbitrarios e individuales.

Las culturas no logran imponer los mismos significados a todos los individuos, no son cárceles, sino redes cambiantes en las que constantemente ingresan nuevos términos, se destruyen, reformulan y recrean nuevas equivalencias. Cada cual tiene su red y la modifica todo el tiempo, pero la esencia del análisis cultural está en encontrar las principales similitudes y diferencias entre esas redes, ubicar sus intersecciones, identificar los símbolos centrales y periféricos, las narrativas dominantes y paradigmas raíz que las estructuran, los procesos de negociación y lucha que las acotan y crean equivalencias entre ellas, las líneas cruciales que regulan sus transformaciones. En la selva de los símbolos, en apariencia irreductible, fragmentaria y kaleidoscópica, pueden encontrarse procesos de regularización (Turner, 1982), patrones intersubjetivos consensibles (Carrithers, 1990) y estructuraciones culturales (Adams, 1983 y Giddens, 1984). Entre las soluciones extremas de la homogeneidad y la fragmentación existe un amplio camino para el desarrollo futuro de las teorías de la cultura.

1.2. Clase, organización y cultura en los estudios del trabajo

Una vez aclarado el punto de vista desde el cual abordo los fenómenos simbólicos, pasaré a discutir el tema de las relaciones entre cultura y trabajo. El análisis de los procesos culturales en el mundo laboral se ha colocado en el centro del debate desde principios de la década pasada (Babba, 1986, Alveson y Berg, 1992, Nieto, 1992 y Trice y Beyer, 1993). Antes de esa fecha, predominaron enfoques en los que la cultura quedaba relegada a un segundo plano, se estudiaban poco los aspectos subjetivos del proceso de trabajo (Bañares, 1994). No obstante, hubo antecedentes significativos que constituyen una base desde la cual puede partir el análisis contemporáneo. Más que realizar una cronología de los aportes previos, voy a rastrear la discusión en torno a dos temas cuyo análisis me permitirá avanzar en la definición del concepto de **cultura del trabajo industrial**. Me refiero a las polémicas que se han gestado en torno a la **cultura obrera** y a la **cultura corporativa**. Se trata de dos conceptos con orígenes distintos, construidos con propósitos diferentes, incluso opuestos. Sin embargo, es posible entrelazarlos en una misma discusión.

Conflicto y diferenciación social: el concepto de cultura obrera

El concepto de cultura obrera se originó en el paradigma marxista, mismo que ha estado atento a señalar que las culturas no son homogéneas, sino que se encuentran atravesadas por conflictos entre los distintos grupos sociales (Marx y Engels, 1971; Marx, 1974, Thompson, J., 1990). Puede decirse que el concepto de cultura obrera no se acuñó bajo la perspectiva abarcadora, holística, con la que la antropología ha estudiado las culturas, sino con una perspectiva diferenciadora, según la cual el significado del término cultura se aproxima mucho al de ideología o conciencia de clase. ¿Qué puede comentarse de esta concepción clasista de la ideología?. En el lado positivo debe decirse que representa una contribución decisiva y original: la de reconocer las diferencias internas que se presentan en una cultura. Autores previos a Marx, así como muchos otros que escribieron después de él, consideraron a las culturas como algo fundamentalmente homogéneo, como conjuntos de valores compartidos por todos los miembros de una sociedad, como factor de integración social. Al señalar que cada clase social tiene una ideología diferenciada y que la clase dominante impone su ideología al conjunto de la sociedad, Marx abrió el camino para comenzar a teorizar acerca de las relaciones entre cultura y poder. Desde entonces el marxismo se ha distinguido de muchos otros enfoques por su capacidad para problematizar el consenso cultural, para mostrar que lo que se presenta como valores de la colectividad son en realidad los valores de los sectores dominantes y para entender de qué manera los procesos culturales se encuentran mediados por luchas y conflictos.

En el lado negativo debe anotarse que Marx sólo señaló un factor capaz de generar diferenciación cultural: las clases sociales. Esto significó dejar de lado muchos otros aspectos que podían tener igual o mayor importancia en los conflictos culturales, por ejemplo, el género, la nacionalidad, el grupo étnico, la edad, etcétera. Los enfrentamientos culturales son posibles por la intersección entre la cultura y el poder en general, no sólo por la existencia de clases. Marx descubrió un campo de análisis: el de las relaciones entre cultura e ideología o, dicho de otra manera, el de la intersección entre cultura y poder; pero, al privilegiar de manera casi exclusiva las diferencias de clase, no logró explotar todas las potencialidades del campo que había descubierto.

Una pregunta central de los estudios de cultura obrera ha sido la siguiente: ¿Qué elementos distinguen a la cultura de los obreros de la cultura de otros grupos sociales o de la cultura global de

una sociedad?. El interés que subyace a esta interrogante no ha sido sólo teórico, muchas veces ha sido también emancipatorio: interesaba descubrir cómo la cultura obrera podía devenir en conciencia de clase, cómo los obreros podrían liberarse de la dominación de la burguesía.

Si bien la cuestión de la conciencia obrera estaba planteada desde la mitad del siglo XIX, durante mucho tiempo no se profundizó su estudio desde la perspectiva cultural. En buena medida esto se puede explicar por que durante un largo período el concepto de cultura fue una categoría residual en los enfoques marxistas. Predominó un punto de vista "estructuracionista-situacionista", de acuerdo con el cual la cultura de los obreros (y de otras clases sociales) estaría determinada por su posición en la estructura social (De la Garza, s. f.). No fue sino hasta la segunda mitad del siglo XX cuando el tema se retomó con fuerza. De manera curiosa, se renovó el interés por la cultura obrera en un momento en que esta cultura se veía amenazada por el avance de la cultura de masas. Interesaba saber si esta cultura persistiría frente al avance de la sociedad de consumo, de las nuevas tecnologías y de los medios de comunicación masiva. Un trabajo pionero fue el que publicó en 1957 Richard Hoggart acerca de la literatura obrera (Hoggart, 1990). Contiene una descripción detallada de las costumbres, los valores, el habla y las creencias de los obreros ingleses, así como de los cambios que experimentaron a partir del avance de la sociedad de masas. Hoggart muestra la existencia de una cultura obrera diferenciada de la de las clases dominantes, fincada en el trabajo y en la vida cotidiana de los barrios obreros, que establece una identidad a partir de marcar diferencias claras entre **ellos** y **nosotros**. Reconoce que los medios de comunicación están borrando las fronteras culturales entre las clases, pero encuentra que ese cambio es muy gradual y duda que la homogeneización cultural se logre por completo.

En la sociología del trabajo se discutieron también los cambios que experimentó la cultura obrera a partir de la incorporación de los trabajadores a la sociedad de consumo y del impacto de los sistemas tayloristas y fordistas de organización productiva. Se distinguieron básicamente dos posiciones: por un lado, quienes sostenían que el tipo de sistema fabril era el que determinaba la cultura de los obreros (Walker, Guest, Abrams, Butler, Rose, Mallet, Touraine en sus primeros escritos) y, por el otro, quienes pensaban que eran más bien la cultura y los valores de la sociedad de consumo los que determinaban los comportamientos de los obreros en sus centros de trabajo (Goldthorpe y Lockwood)¹⁴. La discusión sobre la cultura obrera condujo a otros dos debates. En primer lugar, al debate sobre las relaciones entre trabajo y sociedad, es decir, a la interrogante acerca de si las normas y valores de los obreros eran generados en el trabajo o provenían de la sociedad en general. En segundo lugar, y muy ligado con lo anterior, el debate en torno a los valores y concepciones del mundo que la clase obrera comparte con otros sectores sociales.

Otras de las grandes contribuciones al conocimiento de la cultura obrera ha sido la historia social inglesa, en particular con la obra ya mencionada de E.P. Thompson. Su libro sobre la historia de la clase obrera en Inglaterra marcó un parteaguas también en los estudios sobre cultura y clases sociales (Thompson, E., 1977). Se apartó de la noción estructuralista según la cual la clase estaría definida por una posición en el sistema social; propuso ver a las clases sociales como procesos históricos unificadores, en los que confluyen factores objetivos y subjetivos que van conformando una identidad. Al dotar de contenido histórico a las nociones de clase y de cultura hizo posible que el marxismo dejara atrás muchos debates estériles sobre cómo deberían ser la clase obrera y su conciencia, para, en su lugar, abordar la discusión más fructífera sobre el proceso social y cultural

¹⁴.- Este debate se encuentra reseñado en De la Garza, s. f. y en Guadarrama, 1995b.

que llevó a la formación de las clases obreras realmente existentes. También planteó, en fechas muy tempranas, la cuestión de la identidad obrera.

Muchas veces, al concepto de cultura obrera subyace la idea de que la cultura se forma en el trabajo. Los críticos del concepto han señalado, con razón, que la cultura no puede provenir sólo de las experiencias laborales, sino del conjunto de las experiencias vitales de los sujetos (Falomir, 1988; Monsiváis, 1987; Valencia, 1987). Se pone en duda la existencia de la cultura obrera en la medida en que los trabajadores comparten mundos vitales con otros sectores sociales. Una manera diferente de enfocar el problema, que me parece de gran interés, es la que sostiene Paul Willis en su estudio sobre la formación de la cultura obrera entre los jóvenes durante sus últimos años de escuela y sus primeras experiencias laborales (Willis, 1977). Willis describe cómo en la escuela, espacio social que los jóvenes de clase obrera comparten con jóvenes de otros sectores sociales, se produce una cultura contraescolar que va creando una diferenciación entre los obreros y los no obreros. La sola pluralidad de los mundos de vida no es argumento suficiente para negar la existencia de la cultura obrera ya que puede existir, como señala Willis, una retroalimentación entre la cultura del piso de la fábrica, la cultura del barrio y la de la resistencia a la institución escolar. Claro que también puede presentarse la situación contraria, es decir, que la fragmentación de los diferentes mundos de vida de los sujetos obstaculice la formación de una cultura obrera.

En resumen, en la discusión europea hegemónica el concepto de cultura obrera ha servido para resaltar las diferencias culturales entre las clases sociales y permitió iniciar el debate sobre la relación entre cultura obrera y cultura de masas¹⁵. Asimismo, dio pie a la polémica en torno al peso específico que tiene el trabajo en la formación de la cultura y a las relaciones entre los distintos mundos de vida en la formación de la cultura de los trabajadores. También hizo emerger la pregunta acerca de si los obreros comparten normas, valores y concepciones del mundo con el conjunto de la sociedad.

En México también se han suscitado debates en torno al concepto de cultura obrera. Con el fin de precisar los alcances y limitaciones de la noción de cultura obrera en nuestro país, comentaré las ideas al respecto de dos antropólogos: Victoria Novelo y Juan Luis Sariago, quienes durante la década de los años ochenta trabajaron en torno a este concepto.¹⁶

Victoria Novelo fue, sin duda, quien más contribuyó a que comenzara a utilizarse la noción de cultura obrera en la antropología mexicana. Desde finales de los años setenta comenzó a estudiar la cultura de los mineros mexicanos. Después, en 1984 coordinó la exposición "Obreros somos... expresiones de la cultura obrera mexicana", que marcó la presentación en sociedad del concepto¹⁷. En el contexto de dicha exposición se realizó el Coloquio sobre Cultura Obrera que, entre otras participaciones, contó con ponencias de Novelo, Sariago y Carlos Monsiváis y comentarios de Enrique Valencia y Guillermo Bonfil (Novelo, 1987). En ese año Victoria Novelo definió la cultura obrera como "el proceso de desarrollo de una manera de concebir el mundo y de expresarse

¹⁵.- Cabe mencionar que desde la segunda mitad del siglo XIX Riehl había abordado el tema de la cultura obrera en Alemania, además de que en las primeras décadas del siglo XX, en Italia, Gramsci había tratado la cuestión de la cultura obrera con un enfoque muy sugerente que tendría profundas repercusiones en la discusión posterior (Riehl, 1985; Gramsci, 1971).

¹⁶.- Para un análisis más detallado de la trayectoria de la discusión sobre el concepto de cultura obrera en México véanse De la Garza, Melgoza y De la O, 1997; Nieto, 1993 y Sariago, 1993.

¹⁷.- Los fundamentos teóricos de dicha exposición se pueden encontrar en Novelo, 1984; para un análisis de las contribuciones del Museo Nacional de Culturas Populares a la discusión sobre la cultura popular en México véase Pérez, 1993.

que llevó a la formación de las clases obreras realmente existentes. También planteó, en fechas muy tempranas, la cuestión de la identidad obrera.

Muchas veces, al concepto de cultura obrera subyace la idea de que la cultura se forma en el trabajo. Los críticos del concepto han señalado, con razón, que la cultura no puede provenir sólo de las experiencias laborales, sino del conjunto de las experiencias vitales de los sujetos (Falomir, 1988; Monsiváis, 1987; Valencia, 1987). Se pone en duda la existencia de la cultura obrera en la medida en que los trabajadores comparten mundos vitales con otros sectores sociales. Una manera diferente de enfocar el problema, que me parece de gran interés, es la que sostiene Paul Willis en su estudio sobre la formación de la cultura obrera entre los jóvenes durante sus últimos años de escuela y sus primeras experiencias laborales (Willis, 1977). Willis describe cómo en la escuela, espacio social que los jóvenes de clase obrera comparten con jóvenes de otros sectores sociales, se produce una cultura contraescolar que va creando una diferenciación entre los obreros y los no obreros. La sola pluralidad de los mundos de vida no es argumento suficiente para negar la existencia de la cultura obrera ya que puede existir, como señala Willis, una retroalimentación entre la cultura del piso de la fábrica, la cultura del barrio y la de la resistencia a la institución escolar. Claro que también puede presentarse la situación contraria, es decir, que la fragmentación de los diferentes mundos de vida de los sujetos obstaculice la formación de una cultura obrera.

En resumen, en la discusión europea hegemónica el concepto de cultura obrera ha servido para resaltar las diferencias culturales entre las clases sociales y permitió iniciar el debate sobre la relación entre cultura obrera y cultura de masas¹⁵. Asimismo, dio pie a la polémica en torno al peso específico que tiene el trabajo en la formación de la cultura y a las relaciones entre los distintos mundos de vida en la formación de la cultura de los trabajadores. También hizo emerger la pregunta acerca de si los obreros comparten normas, valores y concepciones del mundo con el conjunto de la sociedad.

En México también se han suscitado debates en torno al concepto de cultura obrera. Con el fin de precisar los alcances y limitaciones de la noción de cultura obrera en nuestro país, comentaré las ideas al respecto de dos antropólogos: Victoria Novelo y Juan Luis Sariago, quienes durante la década de los años ochenta trabajaron en torno a este concepto.¹⁶

Victoria Novelo fue, sin duda, quien más contribuyó a que comenzara a utilizarse la noción de cultura obrera en la antropología mexicana. Desde finales de los años setenta comenzó a estudiar la cultura de los mineros mexicanos. Después, en 1984 coordinó la exposición "Obreros somos... expresiones de la cultura obrera mexicana", que marcó la presentación en sociedad del concepto¹⁷. En el contexto de dicha exposición se realizó el Coloquio sobre Cultura Obrera que, entre otras participaciones, contó con ponencias de Novelo, Sariago y Carlos Monsiváis y comentarios de Enrique Valencia y Guillermo Bonfil (Novelo, 1987). En ese año Victoria Novelo definió la cultura obrera como "el proceso de desarrollo de una manera de concebir el mundo y de expresarse

¹⁵.- Cabe mencionar que desde la segunda mitad del siglo XIX Riehl había abordado el tema de la cultura obrera en Alemania, además de que en las primeras décadas del siglo XX, en Italia, Gramsci había tratado la cuestión de la cultura obrera con un enfoque muy sugerente que tendría profundas repercusiones en la discusión posterior (Riehl, 1985; Gramsci, 1971).

¹⁶.- Para un análisis más detallado de la trayectoria de la discusión sobre el concepto de cultura obrera en México véanse De la Garza, Melgoza y De la O, 1997; Nieto, 1993 y Sariago, 1993.

¹⁷.- Los fundamentos teóricos de dicha exposición se pueden encontrar en Novelo, 1984; para un análisis de las contribuciones del Museo Nacional de Culturas Populares a la discusión sobre la cultura popular en México véase Pérez, 1993.

en él vinculado, o más que eso, entrelazado al desarrollo de la conciencia como análisis crítico y toma de posición ante las condiciones específicas de existencia"¹⁸ Como se ve, el concepto de cultura obrera estaba sobredeterminado por el concepto de conciencia de clase, lo que llevó a una sobrepolitización del análisis. Con esta definición -y tal vez pese a ella- Novelo y su equipo contribuyeron al conocimiento de la cultura de los obreros mexicanos. La exposición museográfica fue muy buena y mostró de manera creativa y original diversos ámbitos de la cotidianidad obrera y de la cultura ligada a ella: el hogar, la cantina, la cadena de montaje, el taller, la música, etcétera. Puede decirse que había una rica etnografía sobre cómo eran los trabajadores y su cultura, pero el análisis teórico estaba orientado por la idea de cómo debería ser la clase obrera de acuerdo con un postulado político-ideológico. Por esta enorme brecha entre los obreros realmente existentes -captados por la etnografía- y el arquetipo de la clase obrera ideal -postulado por la teoría- se escapaba el análisis concreto de la cultura obrera.

En el coloquio de 1984 se alzaron importantes voces críticas en contra del concepto de cultura obrera. Por ejemplo, Carlos Monsiváis insistió en que los obreros querían que sus hijos dejaran de ser obreros: "... la decisión de encontrar la identidad en un hipotético futuro personal o en el porvenir de los hijos, se afianza en momentos de gran auge o de gran crisis de la economía. En este sentido, parte de la cultura obrera es la decisión de ya no vivir en uno mismo o en los descendientes, ninguna cultura obrera." (Monsiváis, 1987: 169).

Guillermo Bonfil también cuestionó el concepto de cultura obrera, argumentando que, en su sentido amplio, una cultura era un proyecto civilizatorio que aspiraba a reproducirse, cosa que no sucedía con la cultura obrera en México:

"Es muy difícil imaginar un grupo con una cultura propia, cuando ese grupo (...) no quiere ser, no quiere existir como grupo, no quiere continuar siendo obrero. Detrás de esto, hay un problema (...) y es el de la degradación o desvalorización del propio trabajo manual, el trabajo obrero.(...) Es muy difícil pensar (para mí, por lo menos) en un grupo social que tenga una cultura propia, una cultura distintiva, cuando la definición del grupo se rechaza como un valor, se niega; cuando no se tiene un proyecto cultural alternativo y cuando el propio grupo no tiene una capacidad de reproducción social (no estoy hablando de la reproducción de la fuerza de trabajo) que le permita mantenerse históricamente como sociedad y en consecuencia aportar, crear y transformar constantemente una cultura. (...) Pero en los términos de cultura -realmente lo propondría así- no estamos ni podemos hablar de una cultura obrera." (Bonfil, 1987: 184).

Posteriormente, en una amplia investigación sobre los trabajadores petroleros, Victoria Novelo acuñó una definición más acabada de la cultura obrera, también relacionada con los niveles de conciencia de clase: "... los conjuntos de valores, explícitos o no, incorporados a modelos de comportamiento reconocidos en una colectividad que en ellos se identifica y crea tradiciones e instituciones donde esa cultura se reproduce como algo propio y distintivo" (Novelo, 1991: 26). Para Novelo, la cultura obrera surge de tres momentos de la experiencia de esta clase: el trabajo, la organización y la vida cotidiana. No obstante, en el análisis casi siempre se privilegiaron los dos primeros momentos.

¹⁸.- Citada en Arias, 1988: 168.

en él vinculado, o más que eso, entretelado al desarrollo de la conciencia como análisis crítico y toma de posición ante las condiciones específicas de existencia"¹⁸ Como se ve, el concepto de cultura obrera estaba sobredeterminado por el concepto de conciencia de clase, lo que llevó a una sobrepolitización del análisis. Con esta definición -y tal vez pese a ella- Novelo y su equipo contribuyeron al conocimiento de la cultura de los obreros mexicanos. La exposición museográfica fue muy buena y mostró de manera creativa y original diversos ámbitos de la cotidianidad obrera y de la cultura ligada a ella: el hogar, la cantina, la cadena de montaje, el taller, la música, etcétera. Puede decirse que había una rica etnografía sobre cómo eran los trabajadores y su cultura, pero el análisis teórico estaba orientado por la idea de cómo debería ser la clase obrera de acuerdo con un postulado político-ideológico. Por esta enorme brecha entre los obreros realmente existentes -captados por la etnografía- y el arquetipo de la clase obrera ideal -postulado por la teoría- se escapaba el análisis concreto de la cultura obrera.

En el coloquio de 1984 se alzaron importantes voces críticas en contra del concepto de cultura obrera. Por ejemplo, Carlos Monsiváis insistió en que los obreros querían que sus hijos dejaran de ser obreros: "... la decisión de encontrar la identidad en un hipotético futuro personal o en el porvenir de los hijos, se afianza en momentos de gran auge o de gran crisis de la economía. En este sentido, parte de la cultura obrera es la decisión de ya no vivir en uno mismo o en los descendientes, ninguna cultura obrera." (Monsiváis, 1987: 169).

Guillermo Bonfil también cuestionó el concepto de cultura obrera, argumentando que, en su sentido amplio, una cultura era un proyecto civilizatorio que aspiraba a reproducirse, cosa que no sucedía con la cultura obrera en México:

"Es muy difícil imaginar un grupo con una cultura propia, cuando ese grupo (...) no quiere ser, no quiere existir como grupo, no quiere continuar siendo obrero. Detrás de esto, hay un problema (...) y es el de la degradación o desvalorización del propio trabajo manual, el trabajo obrero.(...) Es muy difícil pensar (para mí, por lo menos) en un grupo social que tenga una cultura propia, una cultura distintiva, cuando la definición del grupo se rechaza como un valor, se niega; cuando no se tiene un proyecto cultural alternativo y cuando el propio grupo no tiene una capacidad de reproducción social (no estoy hablando de la reproducción de la fuerza de trabajo) que le permita mantenerse históricamente como sociedad y en consecuencia aportar, crear y transformar constantemente una cultura. (...) Pero en los términos de cultura -realmente lo propondría así- no estamos ni podemos hablar de una cultura obrera." (Bonfil, 1987: 184).

Posteriormente, en una amplia investigación sobre los trabajadores petroleros, Victoria Novelo acuñó una definición más acabada de la cultura obrera, también relacionada con los niveles de conciencia de clase: "... los conjuntos de valores, explícitos o no, incorporados a modelos de comportamiento reconocidos en una colectividad que en ellos se identifica y crea tradiciones e instituciones donde esa cultura se reproduce como algo propio y distintivo" (Novelo, 1991: 26). Para Novelo, la cultura obrera surge de tres momentos de la experiencia de esta clase: el trabajo, la organización y la vida cotidiana. No obstante, en el análisis casi siempre se privilegiaron los dos primeros momentos.

¹⁸.- Citada en Arias, 1988: 168.

Por su parte, Juan Luis Sariego fue uno de los primeros investigadores en realizar en México estudios de caso sobre la cultura obrera, en particular en sus escritos sobre los mineros mexicanos y sobre los trabajadores de maquiladoras¹⁹. Sariego combina el concepto de cultura obrera con el de cultura del trabajo. De este modo aborda una problemática fundamental, a saber, que en cada tipo de proceso de trabajo o en cada sistema de organización del trabajo se genera una cultura obrera particular (Sariego, 1987a y 1987 b). Por otro lado, Sariego ha resaltado la importancia de la condición productora como generadora de cultura. Los símbolos y lazos de identidad que se construyen en el trabajo desbordan este ámbito y, de un modo u otro, penetran sistemas simbólicos más amplios, como los que operan en la política y en la sociedad en su conjunto (Sariego, 1993). Sariego entiende la cultura obrera como un fenómeno histórico, como un conjunto de respuestas que cambian en diferentes situaciones. Esto nos aleja de la discusión esencialista sobre lo que "debería ser" la cultura de la clase obrera o de concebir ésta como una substancia inmanente que organizaría los comportamientos de los obreros en cualquier tiempo o lugar. Por el contrario, abre la perspectiva de indagar en torno a la diversidad de las culturas obreras y de incursionar en su densidad histórica. En la larga duración de la historia de las culturas obreras Sariego encuentra tanto procesos de formación como de crisis y redefinición. (Sariego, 1986 y 1987a). Por último, este autor muestra el carácter relacional de las culturas obreras del trabajo, considera que son siempre contraculturas, expresiones simbólicas que se forman en oposición a otras, en contrapunto con la cultura de las empresas, confrontación en la que se forma la identidad obrera (Sariego, 1987a: 135).

El valor de las contribuciones de Sariego es indudable, pero se observan también importantes limitaciones. A pesar de ser antropólogo y de ser impulsor de la discusión sobre cultura obrera, le sucede lo que a muchos estudiosos de la cuestión del trabajo: la cultura aparece como interés secundario, casi siempre subordinado a otros temas que se consideran más relevantes. La cultura aparece como una entidad esquiva, difícil de aprehender. Creo que la cultura ha sido esquiva para Sariego por dos razones. Por un lado, ha dejado de lado la reflexión teórica en torno al concepto de cultura, utilizando con cierto descuido diferentes enfoques sobre lo cultural y, por otro, no ha diseñado una estrategia metodológica para emprender el estudio de las culturas obreras y del trabajo.

La noción de cultura obrera, tal como la han manejado Novelo, Sariego y otros antropólogos mexicanos, apunta al hecho de que las condiciones del trabajo industrial generan determinadas realidades culturales. Así mismo, ayuda a comprender los sistemas simbólicos que identifican a los obreros en virtud de que comparten situaciones de clase y relaciones de producción específicas. En otras palabras, el concepto de cultura obrera contribuye a detectar la influencia del trabajo y la condición de clase sobre la cultura.

¹⁹.- Presenté una primera versión de estos comentarios sobre la obra de Juan Luis Sariego en una ponencia al Coloquio "Cultura Obrera: Análisis y Perspectivas" (Reygadas, 1993). Está de moda, por lo menos en la antropología, hacer explícito el lugar desde dónde el investigador produce sus conocimientos. En este caso la moda me viene muy bien: me es indispensable aclarar el contexto en el que surgen mis comentarios sobre Sariego. Son conocidos los vínculos que nos unen: Juan Luis dirigió mi tesis de licenciatura, trabajé mucho tiempo como ayudante suyo y hemos escrito juntos en varias ocasiones; además, somos grandes amigos. Se comprenderá entonces la carga subjetiva de mis observaciones y la enorme dificultad para tomar distancia al comentar algo de lo que he sido ayudante y cómplice. Por tanto, los señalamientos negativos que haré deberán interpretarse también como autocríticas.

Pero la noción de cultura obrera deja algunos problemas sin resolver. Podrían mencionarse, por lo menos, cinco. En primer término, la cultura no sólo se forma en el trabajo, sino que se genera en el conjunto de las experiencias vitales de los individuos y de las sociedades. Así, la cultura de los obreros no sólo surge en el trabajo en la fábrica, sino también en la escuela, en la familia, en la vida cotidiana, en la religión y, en general, en el conjunto de la vida social. En segundo lugar, diversos estudios han mostrado que muchos de los rasgos que se consideraban específicos de la cultura obrera se encuentran también entre muchos otros habitantes de las ciudades, forman parte de la cultura urbana (Monsiváis, 1987, Sariago, 1990). En tercer lugar, la pertenencia de clase no es la única fuente de producción simbólica, la cultura también está atravesada por diferencias étnicas, religiosas, de género, de edad, etcétera. Un cuarto problema a considerar es que la noción de cultura obrera, en tanto que destaca elementos que son comunes a trabajadores de diferentes países, pierde de vista la especificidad nacional de los obreros, no se enfoca en lo que es particular y distintivo de la cultura de cada país, que, sin duda, incide sobre su concepción y sus actitudes hacia el trabajo. Por último, entre los diferentes sectores y grupos sociales hay elementos culturales compartidos, aun entre los obreros y los empresarios. En la fábrica y en la sociedad hay niveles de integración cultural, pese a las asimetrías y las relaciones de dominación y resistencia. El concepto de cultura obrera da cuenta de las diferencias y conflictos simbólicos entre la clase trabajadora y otros sectores sociales, pero no dice nada acerca de la circulación de formas simbólicas en una sociedad, de los préstamos e hibridaciones culturales entre los distintos grupos sociales.²⁰

Muchas de las limitaciones del concepto de cultura obrera se derivan de que, con frecuencia, se le utiliza sin criticar dos presupuestos teóricos que son, a mi juicio, erróneos. El primero de ellos, de corte determinista, sostendría la centralidad del trabajo y las condiciones de clase en la producción simbólica de los grupos trabajadores; es decir, que la actividad laboral y las relaciones de clase que en ella se entablan son el núcleo de la cultura de los sujetos. Me parece que esta centralidad no se puede determinar a priori, aunque en muchos casos existe, depende de procesos socio-históricos particulares y no de una determinación de tipo esencialista²¹. El papel que desempeña el trabajo en la cultura de los sujetos productivos debe ser investigado, no puede establecerse de antemano, al margen de las condiciones históricas. No sólo debe verse la influencia del trabajo sobre la cultura, sino también la de la cultura sobre el trabajo. Ambos aspectos forman parte de la misma realidad social, los dos contribuyen a constituir la al mismo tiempo. Es necesario

²⁰.- Además de la bibliografía ya citada, el lector puede encontrar amplios debates sobre los alcances y limitaciones del concepto de cultura obrera en Nieto, 1992, y en De la Garza, Melgoza y De la O (comps.), 1997, en prensa. Paul Willis profundizó en el análisis de las relaciones entre la cultura obrera y la cultura dominante; para ello, propuso estudiar tanto las diferenciaciones que distinguen a la cultura obrera como las penetraciones de la cultura dominante en las formas de pensar de los obreros (Willis, 1977). El análisis de Gramsci sobre la hegemonía también representa un referente ineludible para esa discusión (Gramsci, 1971).

²¹.- Marshall Sahlins plantea que en la sociedad moderna las relaciones económicas son el lugar privilegiado de la clasificación simbólica: "Se podría decir que, si la producción refleja el esquema general de la sociedad, también se mira a sí misma en un espejo"(...) en la cultura occidental la economía es el principal ámbito de la producción simbólica. para nosotros, la producción de bienes es al mismo tiempo el modo de producción y transmisión simbólica que privilegiamos. La cualidad distintiva de la sociedad burguesa consiste no en que el sistema económico se salve de la determinación simbólica, sino en el hecho de que el simbolismo económico es estructuralmente determinante" (Sahlins, 1988:208).

un enfoque que pueda explicar las mediaciones que van del trabajo a la cultura y de la cultura al trabajo.

La segunda presuposición que muchas veces acompaña al concepto de cultura obrera es la de que cada clase social tiene su propia cultura. Se podría formular así: la cultura de cada grupo social se reduce a los elementos que lo identifican como tal, a la vez que lo oponen y distinguen a los otros grupos sociales. Esta suposición enfatiza los antagonismos entre los obreros y los empresarios, sin advertir que entre ellos se pueden tejer elementos comunes. Tampoco considera que las culturas obreras y empresariales pueden formar parte de una cultura nacional, que las incluye.

Las limitaciones señaladas no implican que deba desecharse el concepto de cultura obrera, ya que en algunas situaciones históricas puede identificarse la existencia de marcadas diferencias culturales entre los trabajadores industriales y otros grupos sociales. Por ejemplo, en algunos países europeos hubo épocas en las que las clases obreras llegaron a conformar una cultura propia muy estructurada y sostenida en un cúmulo de instituciones laborales y extralaborales, cuya influencia se había dejado sentir en el conjunto de la sociedad, mientras que en México la fuerza de la cultura obrera nunca llegó a ser de tal magnitud (Pries, 1997). Muchos de los sectores obreros estudiados en México tenían poca experiencia industrial previa, constituían apenas un proletariado en formación o transición, situación que contribuye a entender las dificultades para el análisis de la cultura obrera en el país.²²

Si bien el concepto de cultura obrera puede ser todavía útil, se observa que hay un desplazamiento en el sentido de prestar mayor atención a las culturas del trabajo o las culturas laborales. Varios autores, en fechas recientes, han insistido en la necesidad de complementar el análisis de la cultura obrera con el de las culturas del trabajo:

- Pries propuso ampliar el concepto de cultura obrera para ir hacia las culturas sobre el trabajo y el empleo. Sostiene que los agentes tienen conceptos de trabajo, que son pautas y filtros de percepción, interpretación y orientación en el mundo del trabajo, que se van sedimentando a través del paso por diferentes fases de las trayectorias laborales (Pries, 1997).

- Guadarrama, al hacer una revisión de las discusiones que se han dado en México sobre la cultura obrera, tituló a su artículo "De la cultura obrera a las culturas laborales: reseña de un debate" y propuso utilizar el concepto de cultura laboral, "que implica el complejo proceso de formación de las identidades obreras conformado por las múltiples y zigzagueantes trayectorias biográfico-laborales, por las redes sociales que entrecruzan el espacio de trabajo y los espacios sociales más amplios, por la acumulación y sedimentación de valores y estrategias que guían la acción espontánea y organizada, por el conflicto entre las culturas corporativas y las subculturas ocupacionales, de género, étnicas, etcétera. En suma, por los múltiples significados construidos y engarzados en los espacios de socialización sociolaboral, expresados en los cursos biográfico-laborales, en los estilos discursivos de la cooperación y de la diferenciación y en las prácticas de control y resistencia obrero patronales." (Guadarrama, 1995: 23).²³

²².- Al respecto véanse, entre otros, Gabayet, 1988; Novelo y Urteaga, 1979; Peña y Escobar, 1986 y Sariago, 1978.

²³.- Por mi parte, propuse la utilización del concepto de cultura del trabajo como herramienta para analizar la dimensión simbólica de las relaciones laborales en la industria, considerando tanto los elementos que distinguen a los obreros como aquellos que los enlazan con otros grupos sociales (Reygadas, 1993).

Puede concluirse que la construcción del concepto de cultura obrera ha planteado una serie de problemas que han hecho necesario rebasar los presupuestos desde los cuáles se acuñó el concepto. Para que pueda seguir siendo útil es necesario ubicarlo en una perspectiva teórica que dé cuenta tanto del conflicto simbólico entre las clases como del consenso entre ellas, que reconozca tanto la determinación del trabajo sobre la cultura como el proceso inverso de constitución significativa de las relaciones laborales. En fechas recientes la conjunción del concepto de cultura obrera con el de cultura del trabajo parece ser una vía propicia para avanzar en la definición de esa perspectiva teórica. Sin embargo, antes de tomar ese camino sería conveniente revisar otros enfoques que han estudiado esta problemática desde un ángulo muy distinto, en particular aquellos que se derivan del análisis de la cultura corporativa.

De la integración a la pluralidad: el concepto de cultura corporativa.

El concepto de cultura corporativa tiene un origen diametralmente opuesto al de cultura obrera. Surgió hace menos de 20 años, como un desarrollo del concepto de cultura organizacional. Mientras que la mayoría de los estudios sobre cultura obrera tratan de ver cómo el trabajo determina la cultura, la investigación de la cultura corporativa, en muchos casos, se interroga acerca de la influencia que la cultura tiene sobre el trabajo. Muchos autores ven en el análisis de la cultura obrera un medio para comprender la manera en que los trabajadores se identifican como clase y defienden sus intereses particulares; en cambio, buena parte del interés en la cultura corporativa está motivado por la busca de mejores alternativas para el desarrollo de los negocios y para fomentar la integración entre todos los miembros de las organizaciones laborales. No es exagerado decir que en un caso el telón de fondo es la lucha de clases y en el otro la colaboración entre ellas.

La indagación de las culturas corporativas ha tenido un desarrollo extraordinario en fechas recientes, pero hay reflexiones anteriores que vale la pena mencionar. En 1932, cuando Elton Mayo realizaba los famosos estudios Hawthorne para la Western Electric Company de Chicago, invitó a participar en ellos al antropólogo W. Lloyd Warner, quien venía de hacer trabajo de campo junto con Radcliffe-Brown. Warner utilizó los métodos con los que los antropólogos habían estudiado a sociedades primitivas y los adaptó para la observación del trabajo cotidiano en la compañía de electricidad. Estos estudios arrojaron valiosa información acerca de cómo la cultura de una comunidad condicionaba la conducta, los valores y las actitudes de los trabajadores en la industria. Se indagaron también las creencias compartidas por los trabajadores y la poderosa influencia que ejercían las relaciones informales sobre la productividad y el desarrollo de la actividad laboral (Babba, 1986: 4-5; Trice y Beyer, 1993: 23-27).

El clásico libro de Ruth Benedict sobre la cultura japonesa, constituye una referencia sugerente para la discusión actual sobre los nuevos sistemas de organización del trabajo, inspirados en las experiencias del Japón, pese a que su visión suscitó críticas por parte de autores de ese país (Benedict, 1946). Edward T. Hall realizó estudios sobre el lenguaje del cuerpo y su influencia en los negocios realizados entre personas de diferentes nacionalidades; sus escritos también son un antecedente temprano del debate contemporáneo acerca del impacto de las relaciones interculturales y la globalización sobre el desarrollo industrial (Hall, 1960 y 1990).

En los años cincuenta un grupo de investigadores del Tavistock Institute de Londres comenzó a investigar las organizaciones productivas considerándolas como sistemas culturales. Se introdujeron una serie de innovaciones en las empresas y se comenzó a difundir la idea de que la

participación de los trabajadores en la toma de decisiones era positiva para el desarrollo organizacional (Trice y Beyer, 1993: 27-28). De sus trabajos también se derivó, en parte, el sistema sociotécnico, utilizado en la actualidad por importantes corporaciones como alternativa frente a los sistemas tayloristas de organización del trabajo.

Me parece que tienen singular importancia algunas obras antropológicas acerca del desarrollo industrial en diferentes contextos sociales y culturales. Estas obras rebatieron la idea etnocentrista que ligaba la industrialización a la emergencia de valores y pautas culturales similares a las de Europa Occidental y los Estados Unidos. En general, la antropología ha contribuido a mostrar que existen muy diversos modelos de industrialización. La mirada antropológica encuentra que no hay un significado único del trabajo industrial en todas las sociedades: en cada una de ellas la actividad fabril tiene connotaciones distintas y se realiza de diferentes maneras (Ganne, 1993 y Daphy, 1993).

Algunos miembros de la llamada Escuela de Manchester hicieron acuciosos estudios de las características de las industrias mineras y textiles en Africa. El mismo Max Gluckman, fundador de la escuela, realizó un trabajo sobre el tema (Gluckman, 1961). Una de las investigaciones más completas de este tipo es la que condujo al libro de Bruce Kapferer sobre una fábrica textil de propiedad hindú en Zambia (Kapferer, 1972). En esa obra se analiza la manera en que el proceso de trabajo influye sobre las conductas y las percepciones de los empleados, a la vez que se describen de manera detallada las interacciones que se producen entre ellos. Una de las grandes aportaciones de Kapferer reside en destacar que existe un "mundo perceptual de la fábrica", que a la vez está vinculado con la cultura más amplia del entorno social: "el mundo perceptual de la fábrica contiene elementos relevantes para la conducta en ella que no son producto de ella, sino del ambiente urbano general del que forma parte" (*ibidem.*: 59).

Kapferer contribuyó a sostener la tesis de que el comportamiento dentro de una organización no sólo surge de las características técnicas o sociales de la misma, sino que se encuentra condicionado por la cultura del lugar en que se desenvuelve. También señaló la existencia de una cultura común que puede unificar a las diferentes categorías de empleados, pese a las diferencias de intereses que los confrontan: "La gerencia y el trabajador generalmente se comportan con referencia a un conjunto de valores comunes. Esta es la base de su diálogo. La gerencia busca el mayor beneficio monetario y ve la importancia de los trabajadores calificados para obtener esta meta. Al igual que la gerencia, los trabajadores también valoran la destreza y tratan de ganar lo más posible" (*ibidem.*: 60).

A principios de la década de los años ochenta aparecieron varios libros que plantearon que la cultura corporativa podía ser manejada y que, de esta manera, las empresas podían sacar ventajas competitivas en los negocios. Estos textos se hicieron famosos en el medio gerencial. Estaban creadas las bases para el rápido desarrollo de la investigación de las culturas corporativas (Ouchi, 1991; Pascale y Athos 1982; Deal y Kennedy 1982 y Peters y Waterman 1982).

No deja de ser sorprendente la notable expansión que experimentaron los estudios sobre cultura corporativa durante los últimos quince años. Se ha calculado que hasta antes de 1986 había menos de 200 escritos sobre el tema, mientras que para 1990 se contabilizaron más de 2,000 (Alveson y Berg, 1992: 3-18). El interés ha sido muy fuerte, en particular en Europa y en los Estados Unidos. Se han hecho congresos, fundado revistas o dedicado a esta temática números de prestigias publicaciones. También se crearon programas de especialización y posgrado

relacionados con la cultura organizacional y corporativa, además de que muchos antropólogos trabajan como empleados o consultores de empresas industriales, comerciales y de servicios.

En México, si bien los estudios académicos acerca de las culturas corporativas apenas despuntan, el tema ha adquirido una enorme importancia práctica, pues se ha fijado la creación de una nueva cultura del trabajo como una de las prioridades en diversos planes de desarrollo y en numerosas empresas. Entre los precursores de la investigación sobre el tema en México se encuentra María Josefa Santos, quien ha hecho estudios comparativos de culturas de fábrica (Santos, 1991). Patricia Torres ha discutido el problema de la adaptación de los nuevos sistemas de organización del trabajo al entorno cultural mexicano. Por su parte, Eva S. de Kras, en un texto dirigido a gerentes, comparó las culturas gerenciales de México y los Estados Unidos (Kras, 1990). En fechas recientes han surgido grupos de investigación sobre culturas corporativas en varias universidades y centros de investigación, siendo uno de los más interesantes el que se formó en el área de estudios organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

En suma, en México y en otras partes del mundo, académicos, hombres de negocios y políticos han mostrado un enorme interés en la cuestión de la cultura y su relación con la productividad, la eficiencia y la calidad. ¿Qué hay detrás de esta moda que ha durado ya varios años?, ¿cómo explicar el vertiginoso desarrollo de esta discusión?. La explicación no es sencilla, concurren numerosos factores, desde los que tienen que ver con la situación de las empresas hasta los que se vinculan con transformaciones profundas en la cultura contemporánea, pasando por virajes importantes en el campo académico. Intentaré reseñar algunos de los factores que, a mi juicio, explican este auge.²⁴

Entre los factores económicos que explican el entusiasmo con la cultura corporativa hay uno que puede resumirse en una sola palabra: Japón. El éxito que han tenido las empresas japonesas durante los últimos lustros ha modificado en forma radical las opiniones acerca de la cultura de este país oriental. Al principio se decía que sus tradiciones eran vestigio de un comunismo premoderno que estorbaría el libre desenvolvimiento de los negocios o, en el mejor de los casos, desaparecería con el avance de la industrialización (Lincoln y Kalleberg, 1990: 2-4). A medida que la industria japonesa comenzó a superar a sus rivales occidentales las cosas cambiaron por completo: se pensó que había algo en la cultura japonesa que explicaba, al menos en parte, el extraordinario desempeño de las empresas. Proliferaron entonces los estudios sobre la cultura japonesa y sobre la manera en que ésta repercutía en forma positiva sobre la lealtad, dedicación y compromiso de los trabajadores²⁵. De aquí también surgió un cuestionamiento de la cultura occidental, con lo que se alentaron los empeños por crear una nueva cultura corporativa.

De manera concomitante, la mayor competencia en el mercado incidió en la preocupación por la cultura corporativa. Las empresas tienen que ser capaces de ofrecer productos con mayor calidad, diversificar sus productos y acortar sus tiempos de respuesta a las demandas de un mercado muy dinámico. En este contexto, se ha difundido la idea de que hay que crear un nuevo tipo de cultura laboral que permita al trabajador identificarse con la empresa y colaborar con la busca de mayor calidad.

²⁴.- Una discusión más amplia del tema puede encontrarse en Alveson y Berg, 1992 y Trice y Beyer, 1993.

²⁵.- Entre ellos pueden mencionarse: Aoki, 1984; Cole, 1989; Dore, 1973; Florida y Kenney, 1991; Lincoln y Boothe, 1993; Ouchi, 1991; Pascale y Athos, 1982; Peters y Waterman, 1982; Sugita, 1989.

Los procesos de globalización también han contribuido a incrementar el interés sobre los temas culturales. Las empresas multinacionales tienen personal de muy diversas nacionalidades y enfrentan el problema de cómo integrar y mejorar la comunicación entre empleados con antecedentes culturales tan diversos. Estas empresas venden cada vez más para un mercado constituido por consumidores que tienen tradiciones y gustos muy distintos, condicionados fuertemente por sus respectivas culturas nacionales. De ahí que cobra relevancia la investigación de la diversidad cultural en el mercado y en los centros de trabajo, así como de las relaciones entre esas diferentes culturas (Hofstede, 1980; Trompenaars, 1994; Weiss, 1988).

Muchas compañías han tenido que descentralizarse y adoptar un organigrama más horizontal, con el fin de hacer frente a la extensión de sus operaciones y, a la vez, para adquirir la flexibilidad y velocidad de respuesta que demandan las condiciones económicas actuales. Estos procesos pueden generar dispersión, ya no es posible mantener el mismo tipo de control que se tenía en organizaciones fuertemente centralizadas. Se ha pensado, entonces, que la creación de una fuerte cultura corporativa puede ser un medio adecuado para unir a miles de miembros dispersos en decenas o cientos de locaciones. Se observa así una tendencia a complementar el control coercitivo o utilitario con un control de tipo normativo, al que se pretende acceder por medio del manejo y la ingeniería de la cultura (Kunda, 1992).

A mi juicio, otro factor que ha sido decisivo en este "vuelco hacia la cultura" ha sido la presencia de un nuevo tipo de trabajador. Desde los tiempos del sistema taylorista-fordista los trabajadores se opusieron, de muchas maneras, al trabajo rutinario y monótono, a la pérdida de control sobre su actividad laboral y a la deshumanización del proceso productivo. Las nuevas generaciones de trabajadores y empleados tampoco aceptan con facilidad el trabajo parcelario y, además, tienen una mayor escolaridad y están desencantados de un proceso de modernización que ha dejado de lado los aspectos humanos. Muchos trabajadores jóvenes buscan un empleo al que puedan encontrarle sentido, en el que el trabajo mismo tenga mayor calidad (Zurla, 1989: 121-127). Los trabajadores tienen que adaptarse a los exigentes requerimientos de las empresas contemporáneas, pero éstas últimas también tienen que comprender y adecuarse a la cultura de la mano de obra de fin de siglo.

En el campo académico de los estudios industriales y organizacionales también ha habido cambios sustanciales. Han perdido fuerza los enfoques centrados en factores técnico-económicos y en la utilización exclusiva de métodos cuantitativos. Hay entusiasmo por tomar en consideración los aspectos simbólicos y por la realización de estudios interpretativos que recurran a técnicas de investigación cualitativa: grupos de enfoque, historias de vida, entrevistas a profundidad, entre otros.

La conjugación de todos estos factores, y de otros más que no se alcanzan a mencionar aquí, produjo que desde la primera mitad de la década de los ochenta y hasta la actualidad hayan proliferado los estudios sobre culturas laborales y culturas corporativas. Algunos de esos estudios tienen gran profundidad académica, mientras que otros han respondido a necesidades prácticas de los negocios. Se ha abierto una interesante polémica sobre los alcances de estos estudios y, en especial, sobre la posibilidad de manejar y conducir de manera planificada los procesos culturales de las organizaciones (Kunda, 1992). Independientemente de la postura que se tome en ese debate, el hecho es que la relación entre la cultura y el proceso de trabajo está en el centro de muchas preocupaciones académicas y prácticas.

El interés por la cultura corporativa ha atravesado diferentes disciplinas científicas y ha llamado la atención de diversas corrientes teóricas. Hay investigaciones sobre el tema hechas por psicólogos, sociólogos, antropólogos, expertos en relaciones industriales, administradores, etcétera. No es posible generalizar una opinión sobre estos estudios, ya que difieren en métodos y presupuestos teóricos. Sin embargo, puede distinguirse una corriente dominante en esa diversidad de investigaciones. Se trata de lo que Joanne Martin llama la "perspectiva de la integración" (Martin, 1993)²⁶. De acuerdo con esta perspectiva, cada organización tendría una cultura, formada por un conjunto de valores o supuestos básicos que serían compartidos por todos los miembros de la organización; este consenso cultural se vería reforzado por la consistencia existente entre las diferentes manifestaciones de la cultura corporativa, tanto en sus prácticas formales como informales. En muchos de los estudios realizados desde esa perspectiva se postula que los líderes de la empresa pueden imbuir al conjunto de los miembros de la organización con una determinada cultura, lo que redundará en mayor eficacia organizacional.²⁷

¿Que puede comentarse de los estudios de cultura corporativa, en particular de los que son hechos desde una perspectiva de la integración?. Comenzaré por los aspectos positivos.

En primer lugar, representan un avance con respecto a las visiones de las organizaciones como entidades funcionales en las que la dimensión de la subjetividad no tenía cabida. Permiten concebir a las empresas en sus diferentes dimensiones: técnica, económica, social y cultural. Del mismo modo, presentan una imagen más compleja de los miembros de las organizaciones, no los ubican como simples actores estratégicos que buscan maximizar sus beneficios, sino como agentes cuyos intereses están permeados por las normas, los valores y las maneras de percibir que han aprendido en la cultura de la que forman parte. En segundo lugar, y a diferencia de la mayoría de los estudios sobre cultura obrera, resaltan la existencia de una cultura compartida por los miembros de una organización, pese a sus diferencias sociodemográficas y sus diversas posiciones en la estructura social de la empresa. Por último, también resaltan la influencia de la dimensión simbólica en la vida de la organización y en el desempeño de sus actividades, incorporando al análisis del mundo industrial herramientas teóricas y metodológicas de los estudios culturales. Así, se ha vuelto común la indagación, en el medio laboral, de los mitos, de los rituales, de las cadenas informales de comunicación, de los símbolos y de los procesos de construcción de significados.

No hay duda, entonces, de que los estudios de cultura corporativa han renovado el conocimiento del ámbito del trabajo. No obstante, se pueden señalar limitaciones y problemas en estos textos, en particular entre los que siguen la perspectiva de la integración. Mencionaré algunos de los que me parecen más importantes.

²⁶.- Joanne Martin distingue tres grandes perspectivas en los estudios de cultura organizacional: la de la integración, la de la diferenciación y la de la fragmentación. En el capítulo 4, destinado al análisis de las subculturas en el trabajo maquilador, comentaré con más detalle estas tres perspectivas.

²⁷.- La siguiente cita, tomada de un clásico de la cultura corporativa, ilustra la importancia que se atribuye a la cultura en este tipo de estudios: "Cada negocio -de hecho cada organización- tiene una cultura. A veces es fragmentada y difícil de leer desde el exterior. (...) Por el otro lado, a veces es muy fuerte y cohesiva: todo mundo conoce las metas de la organización y está trabajando por ellas. Sea débil o fuerte, la cultura tiene una poderosa influencia en la organización; afecta prácticamente todo -desde quién obtiene una promoción y qué decisiones se toman, cómo se visten los empleados y que deportes practican. Debido a este impacto, pensamos que la cultura también tiene un efecto decisivo en el éxito de los negocios." (Deal y Kennedy, 1991: 4).

Un primer problema es que sobrestiman el consenso en las organizaciones, a las que consideran como si fueran monolitos culturales (Babba, 1995). Son enfoques poco aptos para comprender los conflictos simbólicos que se suscitan en la mayoría de las organizaciones, si no es que en todas. Enfrentan el riesgo de la homogeneidad antes mencionado. La tesis de que cada organización tiene una única cultura, sin fisuras, ha sido rebatida por numerosos estudios, que muestran la existencia de diferentes culturas o subculturas dentro de las organizaciones. (Trice y Beyer, 1993)

Muchos textos sobre cultura corporativa destacan uno de los factores que determinan la formación de culturas del trabajo, a saber, la pertenencia a una organización, es decir, el hecho de compartir un determinado ambiente laboral, pero dejan de lado otros factores que contribuyen a la diversificación cultural en los centros de trabajo: la pertenencia a grupos ocupacionales, la edad, las diferencias de género y grupo étnico, etcétera. En muchas ocasiones esto conduce a argumentos circulares: las características de una organización determinan que tenga una cultura de cierto tipo, pero, a la vez, el tener ese tipo de cultura determina que la organización tenga esas características. Se pierde de vista que las culturas laborales son fenómenos complejos, que no se encuentran determinadas sólo por la vida interna de las organizaciones, sino por la participación de sus miembros en diversos ámbitos sociales y, en buena medida, por sus experiencias previas, tanto de trabajo como de otra naturaleza.²⁸

En estrecha relación con el comentario anterior cabe señalar que muchos estudios de cultura corporativa tienen dificultades para comprender los nexos entre una organización y su entorno cultural. La idea de que la dinámica organizacional crea rasgos culturales distintivos se enfrenta al hecho de que se encuentran culturas laborales similares entre organizaciones muy disímiles, debido a que forman parte del mismo entorno cultural o a que participan en ellas individuos que pertenecen a una misma subcultura. Así, por ejemplo, ingenieros de distintas empresas pueden comportarse de manera parecida debido a que comparten una cultura ocupacional que desborda las fronteras de las respectivas compañías en las que trabajan. Lo "externo" no es un marco inmutable en el que se desenvuelven las culturas corporativas, sino una realidad que los sujetos ponen en juego de manera creativa. No se puede comprender una cultura organizacional sin advertir las acciones en las que los agentes emplean el contexto "externo" para dar significado a los acontecimientos que viven en el trabajo diario. (Kapferer, 1972: 220 y ss.)

En muchos estudios sobre las culturas corporativas se observa una tendencia al culturalismo, es decir, a convertir a la cultura en la única o principal variable independiente de lo que sucede en las organizaciones. Esta tendencia, explicable como reacción al determinismo tecnológico, no deja de tener sus riesgos. La dimensión simbólica es un elemento fundamental en la constitución de las relaciones laborales, pero no todo se puede reducir a ella, operan otros procesos que, si bien están mediados por la cultura, también tienen una influencia crucial. En casos extremos se presentan como problemas meramente culturales fenómenos que implican relaciones de poder o

²⁸.- Pudiera sonar paradójico que una persona sin experiencia laboral tenga una determinada cultura laboral, pero las personas no llegan a su primer empleo con culturas similares a páginas en blanco; por el contrario, han interiorizado muchas normas, valores y percepciones acerca del trabajo a partir de sus vivencias en el trabajo doméstico, en el juego, en el trabajo escolar y en muchos otros ámbitos de socialización. Uno de los mejores ejemplos de este fenómeno se encuentra en la descripción que hace Willis acerca del aprendizaje de la cultura obrera durante los años de escuela (Willis, 1977).

de distribución de recursos. Esto puede llevar al eufemismo de considerar simples "desavenencias culturales" situaciones de autoritarismo o de explotación. Asimismo, tiene el inconveniente de creer que un cambio en la cultura de los miembros de una organización modificará de manera automática su comportamiento y las estructuras de relaciones entre ellos (Varela, 1994).

Los estudios sobre cultura corporativa hechos desde el enfoque de la integración tienen muchos de los problemas de las perspectivas homogeneizadoras que comenté al principio de este capítulo. Además, se ha señalado que tienden a privilegiar los intereses de los sectores dominantes dentro de las organizaciones (Martin, 1992)²⁹. Hay un sesgo empresarial al presentar como cultura de la corporación lo que muchas veces es la cultura de los grupos mejor ubicados dentro de ella. Hay muchos silencios con respecto a otras culturas o a otras interpretaciones de la cultura de la organización que responden a los puntos de vista de los grupos subordinados o de las minorías relegadas. Así, muchos de estos estudios dicen poco acerca de las culturas del trabajo de las mujeres, de los trabajadores manuales o de las minorías étnicas.

Por último, una importante limitación de los estudios que privilegian el consenso y la consistencia en el análisis de la cultura corporativa es la de sobrestimar la coherencia cultural de los sujetos. Suponen que hay una cultura consistente en la organización y cada agente en particular posee esa cultura en mayor o menor medida. Aquí cabe recordar los aportes de la antropología procesualista que muestran cómo en un sistema social puede haber normas y valores contradictorios y cómo los individuos pueden apelar a elementos culturales distintos o incluso contradictorios en diferentes situaciones (Turner, 1957; Van Velsen, 1967, Swartz, Turner y Tuden, 1966). El enfoque que aquí se critica no logra percibir la distancia que existe entre el sujeto y su cultura, tampoco destaca el trabajo que realizan los agentes para interpretar los símbolos y manejar las contradicciones que existen entre las diferentes culturas que se entrecruzan en las organizaciones (Mead, G., 1972, Geertz, 1991; Martin, 1992: 45-70).

Las limitaciones de muchas investigaciones de la cultura corporativa tienen su origen en dos presupuestos teóricos acerca de los fenómenos culturales. El primer presupuesto se refiere al llamado carácter único o unicidad (uniqueness) de las culturas corporativas. De acuerdo con este presupuesto, se reclama que cada organización tiene una cultura distintiva, que la hace completamente diferente de las demás. En este presupuesto hay un cierto determinismo, en tanto se sugiere que un nicho de mercado, una cierta tecnología o la personalidad de algunos líderes van a dar lugar a una cultura completamente diferente, como si las culturas brotaran con facilidad de esas circunstancias y no fueran construcciones históricas más complejas y autónomas. Algunos estudios han mostrado que aquello que se reclama como "único" en algunas organizaciones existe en varias de ellas o se trata sólo de variaciones de temas culturales muy parecidos (Martin et al., 1988, Van Maanen y Barley 1985, Turner, B. 1986)³⁰. La tesis de la unicidad no se sostiene si se observa de manera más dinámica la relación entre las organizaciones y su ambiente. No se puede negar que en una organización puede haber algunos elementos culturales realmente únicos, pero muchos otros

²⁹.- Este problema tiene que ver con el etnocentrismo que se encuentra presente en muchas investigaciones sociales, del cual no han escapado ni siquiera muchos textos clásicos de la antropología acerca de sociedades no occidentales, por ejemplo la conocida obra de Margaret Mead sobre Samoa (Mead, 1974).

³⁰.- Una amplia discusión sobre el tema de la "unicidad" se puede encontrar en Martin, 1992: 109-113, en donde se citan numerosos ejemplos de reclamos de unicidad que no se sustentan, porque reflejan una cultura compartida por diferentes organizaciones o por determinadas subculturas ocupacionales.

forman parte de la cultura global en que se inserta y otros más son compartidos por grupos subculturales que atraviesan las fronteras de las organizaciones.³¹ El ambiente organizacional es sólo uno de los muchos factores que inciden sobre las culturas del trabajo.

El segundo presupuesto tiene que ver con el carácter integrador y unificador de la cultura. Se piensa que, por definición, una cultura une y aglutina a los miembros de una organización. En consecuencia, los rituales, los mitos, los símbolos y todos los elementos y mecanismos de una cultura van a ser vistos como dispositivos que contribuyen a la cohesión y el consenso. Esta visión de la cultura como mero mecanismo generador de armonía y regulación social ha sido criticada desde hace mucho en la investigación académica sobre la cultura, pero subsiste en muchos estudios acerca de las organizaciones, en buena medida porque es una concepción que puede ser asimilada con facilidad por los gerentes, a quienes se vende la idea de que pueden ser líderes capaces de generar una cultura que borre las contradicciones en su empresa y que redunde en una mayor productividad y calidad (Alveson y Berg, 1992: 29-37). No se trata de afirmar que la cultura no une, no resuelve conflictos o no suaviza contradicciones, porque muchas veces lo hace, pero debe reconocerse que la cultura también puede dividir, enfrentar o crear fronteras. Los rituales, los mitos y los símbolos no sólo identifican e integran, también pueden marcar diferencias y crear polarizaciones y, lo mismo, pueden producir ambigüedad y fragmentación.

Como se señaló más arriba, los estudios sobre las culturas corporativas se han realizado desde muy diversos enfoques. Aquí he criticado el enfoque que pone en el centro la unicidad y el carácter consensual de las culturas corporativas, pero existen muchos otros estudios que han llamado la atención sobre otros aspectos de las mismas, por ejemplo los conflictos entre subculturas, la pluralidad interna de las corporaciones, la ambigüedad de las organizaciones contemporáneas, las nuevas formas de control que se han desarrollado o la distancia que mantienen los miembros respecto a la cultura de la organización. Mas adelante trataré de utilizar algunos de esos otros enfoques. Se ha gestado, durante los últimos quince años, un movimiento tendiente a problematizar la noción de cultura corporativa, en la medida en que se destacan sus fisuras y complejidades, en que se advierten los nexos de las organizaciones con el entorno, en que se reconocen las complejas relaciones que establecen los sujetos y los grupos con la cultura de las organizaciones. Es un movimiento que va de la integración a la pluralidad y la fragmentación, porque en un principio el acento se colocó en las normas y valores compartidos por todos los miembros de las organizaciones, mientras que en los últimos años han aparecido muchos textos que reconocen la diversidad de las culturas laborales, así como otros elaborados desde enfoques postmodernos que se interesan más en indagar las inconsistencias, ambigüedades y vacilaciones que permean las organizaciones contemporáneas. Se trata de evitar el riesgo de la homogeneidad pero, como se comentó más arriba, esto puede provocar el riesgo de la fragmentación. Para enfrentar ambos riesgos, puede ser conveniente el uso del concepto de culturas del trabajo; pienso que permitiría enfrentar algunos de los dilemas que han emergido en el estudio de las culturas en las organizaciones, así como captar mejor su diversidad.

³¹.- Hay quien ha llegado a decir que "lo que es único y organizacional, entonces, es la manera en que una particular mezcla de culturas se combina e interactúa dentro de una frontera organizacional dada" (Martin, 1992: 111).

Cultura obrera y cultura corporativa: ¿dos caras de la misma moneda?

Una vez hecha la evaluación de los conceptos de cultura obrera y cultura corporativa ¿puede decirse que son dos aspectos del mismo fenómeno?. En cierto modo yo los he presentado así para facilitar la exposición, pero son conceptos que surgieron de necesidades diferentes, han seguido trayectorias paralelas, rara vez han sido confrontados y no puede afirmarse que uno se haya desarrollado como alternativa frente al otro. De cualquier manera, en algunos aspectos representan dos posturas extremas cuyo análisis conjunto puede ser fructífero. En el cuadro siguiente se enlistan problemáticas en las que las nociones de cultura corporativa y cultura obrera presentan oposiciones más o menos definidas. Digo más o menos, porque los defensores de cada noción introducen muchos matices que indican que la oposición no es tan nítida como yo la presento aquí.

CUADRO 1. Oposiciones entre los conceptos de cultura obrera y cultura corporativa.

TEMA	CULTURA OBRERA	CULTURA CORPORATIVA (Perspectiva de la integración)
Relación entre cultura y trabajo	El modo de trabajar determina la cultura	El trabajo se encuentra determinado por la cultura de la organización
Factor decisivo en la conformación de una cultura	La clase social	La organización
Papel que se asigna a los conflictos y a las diferencias subculturales	Central	Se le excluye o se le asigna un papel secundario
Papel que se le asigna al consenso y la integración cultural entre grupos sociales	Secundario. Se ve sólo el consenso entre los miembros de una misma clase social o de una misma categoría laboral	Central
Papel que se asigna a la cultura en relación con otras dimensiones de la realidad social	Subordinado. Tendencia al determinismo tecnológico, económico o social	Relevante. Tendencia al culturalismo
Posición frente a los conflictos de intereses en las organizaciones laborales	Destaca los conflictos y tiende a resaltar la cultura de los grupos subalternos	Minimiza los conflictos y tiende a presentar los intereses de los sectores dominantes como si fueran los de toda la organización

En un extremo, la noción de cultura obrera enfatiza la determinación del trabajo sobre la cultura, considera a la clase social o a la categoría laboral como factor decisivo en la constitución de diferencias culturales, relativiza el consenso, destaca los conflictos culturales en el seno de las organizaciones, tiende al determinismo objetivista al postular la primacía de las relaciones sociales sobre la cultura y resalta los intereses de los sectores subordinados. En el extremo opuesto, la versión integracionista de la cultura corporativa tiende a una posición culturalista al insistir en demasía que la cultura determina al trabajo, considera a las características de la organización laboral como factor decisivo de generación de diferencias culturales, sobredimensiona el consenso, excluye los conflictos entre subculturas y tiende a confundir los intereses de la organización con los intereses de los sectores dominantes. Vistas de este modo, ambas nociones parecen ser unilaterales.

Se requiere un enfoque multidimensional que pueda trascender las dicotomías que plantean estas oposiciones. Trataré de proponer ese enfoque con base en el concepto de cultura del trabajo industrial. Esto no quiere decir que las nociones de cultura obrera y cultura corporativa deban de ser desechadas, ya que sirven para designar fenómenos existentes: las culturas que distinguen a los trabajadores o a las organizaciones. Sin embargo, hay que relativizar su importancia, porque esas culturas específicas se insertan en un marco cultural más amplio y están sujetas a procesos simbólicos que cada uno de esos conceptos por separado no capta: de negociación e integración simbólica en el primer caso, de conflicto, diferenciación y fragmentación en el segundo.

¿Se trata, entonces, de construir el concepto de cultura del trabajo con el procedimiento de encontrar un justo medio a las oposiciones que existen entre cultura obrera y cultura corporativa?. No exactamente, por varias razones. No se trata de sustituir dos perspectivas unilaterales con un enfoque bilateral. En un caso se ve cómo la condición de clase determina la cultura y en el otro se ve cómo lo hace la dinámica organizacional. No basta con plantear que la cultura del trabajo está determinada **a la vez** por las clases sociales y por las organizaciones, sino que hay que proponer una perspectiva múltiple que reconozca que las culturas laborales están condicionadas por esos dos elementos, pero **también** por muchos otros factores, como serían las diferencias étnicas, de edad y género, o el conjunto de las experiencias vitales de los sujetos. En otras palabras, debe haber la apertura necesaria para comprender la complejidad de la dimensión cultural.

Algo similar puede decirse de la oposición entre determinismo económico -o tecnológico o social- y culturalismo. Ambos polos de la dicotomía separan en forma artificial realidades que, al mismo tiempo, están imbricadas y mantienen cierta autonomía. No basta encontrar un justo medio, sino realizar una crítica múltiple, tanto del objetivismo como del subjetivismo, de la visión de cultura y sociedad como entidades aisladas lo mismo que de la visión de ellas como piezas de un mecanismo que están acopladas de un modo tal que un cambio en una de ellas necesariamente traerá un cambio en la otra.

Hay otra razón de peso para sostener que no es suficiente un justo medio entre cultura obrera y cultura corporativa. Si en algunos temas ambas representan polos extremos a evitar, en otras cuestiones ambas tienen poco que decir. Por ejemplo, con los dos enfoques ha sido problemático analizar la relación que guardan las culturas corporativas o las culturas obreras con las culturas nacionales. También se han visto limitados para entender las relaciones que existen entre el mundo del trabajo y los otros mundos vitales de los individuos. De igual manera, no todo en las culturas del trabajo es integración o conflicto, también hay ambigüedades, inconsistencias y fragmentaciones que ninguno de los dos enfoques ha podido estudiar de manera satisfactoria.

En resumen, aunque en algunos aspectos cultura obrera y cultura corporativa son dos caras de la misma moneda, no basta con ver esas dos caras para comprender las interrelaciones entre proceso productivo y mundo simbólico. Se necesita un enfoque más abarcador y multilateral del asunto y, me parece, el concepto de cultura del trabajo puede resultar útil en este sentido. Estoy consciente que el problema principal no se encuentra en la selección de uno de los tres conceptos, sino en la perspectiva con que se les utiliza. No está de más insistir en que no trato de reemplazar las nociones de cultura obrera y cultura corporativa por la de cultura del trabajo industrial, sino de proponer un marco multidimensional para el análisis de las relaciones entre cultura y trabajo, dentro del cual todos estos conceptos puedan ser utilizados.

1.3. La intersección entre las dimensiones simbólicas y materiales: el concepto de cultura del trabajo.

En este apartado me propongo construir un concepto de cultura del trabajo que sea congruente con el enfoque histórico-semiótico de la cultura que esboqué en el primer apartado de este capítulo, es decir, con la visión de la cultura como un proceso de producción, transmisión y apropiación de significados en contextos históricos y sociales específicos. Al mismo tiempo, intento enfrentar los aspectos negativos que señalé en el análisis de la cultura obrera y la cultura corporativa.

Hay diversas definiciones del concepto de cultura del trabajo. Entre ellas, me parece interesante mencionar la que propuso Gintis:

"Las culturas del trabajo están constituidas por el conjunto de comportamientos, significados y hábitos de relación que se encuentran inmersos en las relaciones laborales. Se incluye también bajo este concepto las tipificaciones de las ocupaciones y el conocimiento de los saberes laborales específicos que definen la actividad desarrollada. Integran tanto las políticas organizativas de la empresa, como las respuestas de los trabajadores a las mismas (Burawoy 1989; Lamphere, 1985). Puede decirse que las culturas del trabajo conforman los grupos de referencia normativos, relativamente homogéneos y cohesionados, que se constituyen a través de la propia interacción que se establece entre los trabajadores como resultado de la división técnica del trabajo" (Gintis, 1983: 176, citado en Comas D'Argemir, 1990: 24, subrayado en el original).

La definición de Gintis tiene la ventaja de incluir tanto las culturas corporativas como las de los trabajadores, además de que destaca que son un producto de la interacción entre los sujetos. También tiene el acierto de señalar que no son una realidad externa al trabajo ("se encuentran inmersas en las relaciones laborales") y de que están constituidas tanto por elementos cognitivos ("tipificaciones de las ocupaciones y saberes laborales") como por elementos no cognitivos ("grupos de referencia normativos"). Sin embargo, se presta a algunas confusiones al incluir tanto la dimensión simbólica (los significados) como la dimensión de la acción (comportamientos y hábitos), lo que puede llevar al riesgo de ser una definición demasiado abarcadora. Roberto Varela ha señalado con agudeza la necesidad de no confundir la cultura y el comportamiento, aunque se encuentren indisolublemente ligados: una cosa son las conductas y otra los significados que se encuentran asociados con ellas (Varela, 1994: 3-4).

Por su parte, en una reflexión más abstracta, Maurice Godelier ha planteado la cuestión de las relaciones entre la cultura y el trabajo de una manera que me parece impecable. En su libro Lo ideal y lo material (Godelier, 1989) destacó la importancia de la cultura en la configuración de las relaciones de producción. En ese texto analizó la función que desempeñan las realidades materiales y las realidades ideales en el proceso de producción de la sociedad. Para él, la parte ideal nace al mismo tiempo que la sociedad. Las representaciones normativas no son un reflejo en la conciencia de relaciones sociales nacidas fuera y al margen de la conciencia. Por el contrario, constituyen un componente esencial de esas relaciones: "En el corazón de la parte más material de la infraestructura de las sociedades, en el corazón de las fuerzas productivas (...) descubrimos, pues, una parte ideal. (...) Esta parte ideal constituye una especie de armadura, esquema organizador interno de su 'puesta en práctica' (ibíd.: 165, subrayado en el original).

Me parece que los planteamientos de Godelier resultan apropiados por dos razones. En primer lugar, porque precisan que lo material y ideal son dos componentes de la realidad, que si bien no son lo mismo, coexisten y pueden determinarse de manera recíproca: "Las relaciones sociales nacen siempre simultáneamente fuera del pensamiento y dentro del pensamiento (...) el pensamiento mantiene siempre una relación de co-nacimiento con lo real social" (*ibidem*: 198, subrayado en el original). De aquí puede derivarse la idea de que el trabajo tiene dos partes o dimensiones, una ideal y otra material, las cuales están siempre presentes e inciden una sobre la otra. Pero esto no quiere decir que las dos partes sean idénticas, ni que un cambio en una de ellas necesariamente desemboque en un cambio similar en la otra. Una vez establecido que ambas dimensiones tienen poder constitutivo sobre la realidad, pueden analizarse con relativa independencia y entender que entre ellas hay una relación de condicionamiento mutuo, pero no absoluto: la cultura debe verse con una "libertad vigilada" con respecto a las condiciones materiales del trabajo y viceversa (Zurla, 1989-1990).

La segunda gran aportación de Godelier es su concepción de lo "ideal" (*idéel*, en francés), capaz de incluir una amplia gama de realidades subjetivas:

"Al decir realidades ideales, me refiero a todas las formas de pensamiento implicadas en la producción y reproducción de las relaciones sociales. La ventaja de la palabra '*idéel*' (ideal) (...) es que sirve para designar *todas* las formas de pensamiento, conscientes e inconscientes, cognitivas o no-cognitivas, sin excluir ni privilegiar alguna. De este modo he querido mostrar con toda claridad que cualquier relación de los hombres, entre ellos o con la naturaleza, conlleva siempre una parte '*idéelle*' (ideal) que juega un papel esencial en la producción y en la reproducción de esa relación." (Godelier, 1989: 8, subrayados en el original).

Coincido con estos postulados de Godelier, pero prefiero no utilizar la noción de una parte **ideal** del trabajo por dos razones. En primer término, no existe en castellano una palabra que traduzca de manera adecuada la noción francesa de *idéel* (ideacional, ideático, mental, relativo a las ideas), la cual es muy diferente a *idéel* (ideal o imaginario).³² La segunda razón es de orden teórico: si bien Godelier incluye en la parte ideal muy diversas formas del pensamiento (cognitivas, no cognitivas, conscientes, inconscientes, representaciones imaginarias, etcétera), no dice nada acerca de otros componentes de la cultura que no son, en sentido estricto, pensamientos, sino sentimientos, afectos, normas, valores. A pesar de que seguiré de cerca las líneas generales de la propuesta de Godelier, en lugar de hablar de una parte ideal, hablaré de una dimensión **simbólica** del trabajo, en la que es posible incluir todos esos componentes de la cultura. También sigo en ello la propuesta de Varela, quien incluye en la cultura los signos y símbolos que se refieren a conocimientos, informaciones, valoraciones, emociones, sentimientos, ilusiones y utopías (Varela, 1994).

Con base en las reflexiones anteriores, propongo la siguiente definición: **por cultura del trabajo entiendo la generación, actualización y transformación de formas simbólicas en la actividad laboral**. Si bien este concepto puede aplicarse a cualquier tipo de trabajo, en esta obra

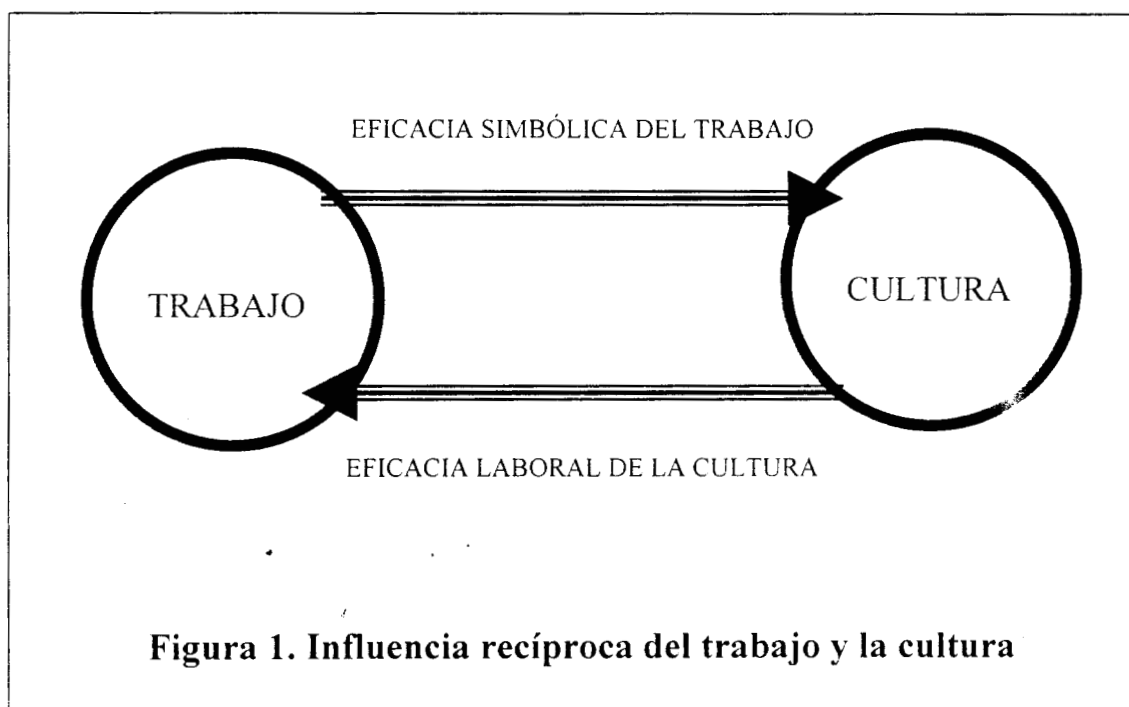
³².- Véase la nota del traductor en la página 6 del libro de Godelier, así como la nota de la página 157 del mismo texto.

me limitaré al estudio de la dimensión simbólica de la producción industrial, es decir, me referiré exclusivamente a las culturas del trabajo industrial.

Quiero insistir en la necesidad del análisis multidireccional de los vínculos entre cultura y trabajo, con el fin de indagar tanto la influencia que tiene la acción simbólica sobre el proceso productivo como el papel del trabajo en la formación de la cultura de la sociedad. Asimismo, remarcaré la importancia de entender la creación y apropiación de formas simbólicas en el trabajo como un proceso en el que los agentes actualizan su cultura dentro de contextos y relaciones de poder específicos.

La eficacia simbólica del trabajo.

El concepto de cultura del trabajo alude a la intersección de dos aspectos de la vida social: la dimensión simbólica y la dimensión productiva. En esta intersección se deben analizar, al menos, dos procesos, que se refieren a la influencia que cada una de las dimensiones ejerce sobre la otra. En la realidad los dos se encuentran entrelazados y aquí sólo se distinguen con fines analíticos. El primer proceso tiene que ver con un vector que va desde la esfera productiva hacia la cultural, o sea, con la manera en que el trabajo determina a la cultura. El segundo proceso opera en sentido inverso, de la cultura hacia el trabajo, es decir, se refiere a la influencia que ejerce la cultura sobre el ámbito del trabajo. En el siguiente esquema se ilustran estos dos procesos:



La discusión sobre el primer proceso, es decir, sobre la manera en que el trabajo determina a la cultura, estaba ya presente en los estudios de cultura obrera. Pero en ese caso la indagación se enfocaba en la influencia de un tipo particular de sujeto colectivo: la clase obrera. Se trata ahora de abrir el abanico de las posibilidades de análisis, a modo de poder incluir distintos tipos de sujetos individuales o colectivos: hombres, mujeres, artesanos, obreros, ingenieros, clases sociales, miembros de una profesión, de un grupo étnico o de una organización.

Este primer aspecto de la cultura del trabajo indica que, desde el punto de vista de los individuos, los sujetos productivos exportan o trasladan sistemas de representaciones, normas, valoraciones y utopías desde su trabajo hacia las otras esferas de su vida (Applebaum, 1992: 571). Desde un punto de vista colectivo, hay un movimiento de creación simbólica que parte de la esfera de la producción y se difunde hacia otras instancias de la sociedad. Es en este movimiento donde se puede ubicar el postulado de Sahlins sobre la retícula simbólica que se forma en las relaciones de producción y que se proyecta después sobre el conjunto de la sociedad (Sahlins, 1988: 208, Nieto, 1992: 29). Se puede decir que hay un proceso de creación de significados desde el trabajo: la actividad laboral siempre va acompañada de construcciones simbólicas. Al trabajar, los sujetos entablan relaciones consigo mismos, con otros sujetos y con objetos de diversa clase; al hacerlo, actualizan, interpretan y producen significados mediante el uso de símbolos. Estos símbolos no sólo se refieren a su actividad productiva y a sus relaciones de trabajo, sino que son de naturaleza muy variada y pueden, después, ser reutilizados en la vida extralaboral.

Un operador de maquinaria, al fabricar una pieza, puede estar pensando en su trabajo, pero también puede estar generando concepciones, actitudes y valores muy diversos que después llevará a otros mundos de vida. La solidaridad aprendida en el taller o en la oficina es susceptible de ser trasladada al espacio doméstico o al grupo de amigos, lo mismo que el orgullo profesional del artesano se convierte después en criterio educativo al formar a los hijos. El rechazo de los mineros de enclave hacia los patrones extranjeros puede aparecer después en la vida cotidiana de las escuelas, del mismo modo que los valores del consumismo y de la competitividad inculcados en un centro de trabajo se llevan hacia las actividades recreativas. Parece haber claros indicios de que en el trabajo se producen costumbres, signos de identidad, valores y tradiciones que desde ahí impregnan otras esferas de la vida social. La cultura no sólo se aprende y se recrea con las escuelas, los medios de comunicación, las fiestas, las prácticas religiosas o cualquier otro proceso u organismo especializado en la producción simbólica, también desde el trabajo se configuran sistemas de significados. Qué tanto peso tiene el trabajo, en particular el trabajo industrial, en la definición de una cultura es algo que habrá de evaluarse en situaciones históricas concretas. En algún momento se pensó que en los países industrializados este peso era decisivo, hasta el punto de considerarlos sociedades del trabajo, como lo hizo Dahrendorf:

"La sociedad del crecimiento (...) ha sido también una sociedad del trabajo. La vida de los hombres se constituía en torno al trabajo. La educación se orientaba como preparación para el mundo del trabajo, el tiempo libre como reposo para afrontar el nuevo trabajo, la pensión como compensación por una vida de trabajo. Además, el trabajo no sólo se consideraba necesario para ganar la vida, sino como un valor en sí mismo. Existía el orgullo por el propio trabajo y por los logros laborales. La pereza era severamente reprochada. Podemos decir que la figura del hombre trabajador representaba el ideal de esta sociedad" (citado en Zurla, 1989-1990: 115).

Sin embargo, en muchas regiones del mundo el trabajo industrial no tuvo la misma importancia que en las sociedades consideradas por Dahrendorf. Además, hoy en día las cosas han cambiado un poco. En los países del Norte el trabajo sigue siendo determinante del status y la influencia de las personas (Applebaum, 1992), pero es difícil sostener que puedan ser identificados como sociedades del trabajo, menos aún del trabajo industrial. De cualquier manera, esta primera vertiente del concepto de cultura del trabajo delimita un campo que puede ser objeto de indagación: el de la **eficacia simbólica del trabajo**, es decir, los efectos culturales de la actividad laboral, los significados que emergen con el trabajo y que, de un modo u otro, son trasladados hacia otros mundos de la vida (Hill, 1994).

Para el caso concreto de esta investigación, el análisis de la eficacia simbólica del trabajo plantea las siguientes preguntas: ¿qué tipo de culturas se están generando con los nuevos sistemas de organización del trabajo en las maquiladoras?, ¿qué impacto tienen sobre la cultura de las regiones en que se encuentran? y ¿de qué manera los sujetos transfieren a su vida extrafabril los significados que han creado o de los que se han apropiado en su experiencia de trabajo?

La eficacia laboral de la cultura.

Los agentes no sólo exportan estructuraciones de significado desde sus centros de trabajo hacia otros espacios vitales, también se produce el fenómeno inverso: la importación de maneras de percibir, sentir y valorar desde el conjunto de la experiencia social hacia la actividad productiva. Esta importación simbólica alude al segundo proceso de la cultura del trabajo, el que va de lo simbólico hacia lo productivo, proceso que hace referencia a la influencia que ejerce la cultura sobre la actividad laboral. En cierto modo es un tema que fue introducido por la discusión sobre la cultura organizacional y corporativa, sólo que ahora la unidad de análisis no es sólo una organización, también puede serlo una nación, una clase social, un grupo, una ocupación o una persona, entre otras posibilidades.

La determinación que ejerce la cultura de los sujetos sobre el desarrollo de su actividad productiva incluye, por una parte, las representaciones acerca del trabajo: cada sociedad tiene imágenes, visiones, concepciones, actitudes y valores acerca del trabajo, inscritos en la totalidad de su cultura. Adentrarse en este aspecto de la cultura del trabajo es explorar los significados que tiene lo laboral, indagar sobre el valor que se le asigna al trabajo y a sus productos, preguntarse sobre el lugar que ocupa la actividad productiva en la cosmovisión de un pueblo, de un grupo social o de una empresa, en una palabra, analizar los discursos -en sentido amplio- sobre el trabajo. Por otro lado, se refiere también a la incidencia de la cultura sobre el ámbito productivo: los sujetos llegan a sus centros de trabajo con una carga simbólica que contribuye a darle forma a su actividad, de modo que las culturas de la sociedad en que viven afectan la dinámica de sus relaciones en el trabajo (Lupton, 1963).

Es conveniente aclarar que, en los procesos productivos, los agentes no sólo ponen en juego la parte de su capital simbólico relativa al trabajo: también pueden utilizar otros aspectos de su cultura, otros valores, representaciones, visiones y actitudes, aunque no se refieran en forma específica al trabajo. Dicho de otra manera, al producir significados acerca de su actividad laboral

los agentes pueden recurrir a un capital simbólico más amplio, a la cosmovisión y a los valores propios de su cultura: no se reducen a utilizar sus imágenes sobre el trabajo, pueden poner en acción símbolos muy diversos, relacionados, por ejemplo, con la reciprocidad, la moral, la justicia, la diversión, el poder, la nacionalidad, los géneros, las jerarquías, etcétera. De aquí no se infiere que sus representaciones sobre el trabajo tengan que embonar necesariamente con sus otras representaciones, puede haber entre ellas mayor o menor coherencia, se pueden presentar fracturas, ambigüedades y ajustes situacionales (Mitchell, 1980: 60-61).

Huelga decir que la cultura del trabajo no se genera de forma exclusiva en la actividad laboral, sino que tiene su origen en el conjunto de la producción simbólica de la sociedad. En muchas circunstancias no laborales se pueden aprender significados que tienen que ver con el trabajo, por ejemplo, en el juego los niños adquieren hábitos y normas que determinarán su comportamiento ulterior en la producción. En el tiempo libre, por oposición, también se configuran actitudes hacia el trabajo. Esto explica por qué un grupo de obreras recién incorporadas a la industria, sin ninguna experiencia laboral previa, no llegan a la fábrica como una página en blanco, sino que poseen ya una cultura del trabajo, aprendida en múltiples instancias de socialización, que van desde la familia hasta la religión, pasando por la escuela y los medios de comunicación. Los agentes llegan a los centros de trabajo con tradiciones culturales complejas, formadas en múltiples mundos de vida. Los nuevos obreros de origen rural trasladan del campo a la fábrica concepciones sobre el tiempo y los ritmos de trabajo; introducen también códigos de reciprocidad incubados en prolongadas relaciones de parentesco, para después recrearlos en redes sociales dentro del trabajo. Las mujeres ven su trabajo remunerado a partir de la comparación con el trabajo doméstico y de acuerdo con estrategias familiares (Sainsaulieu, 1988: 30-39). Múltiples mensajes transmitidos en los noticieros, en las telenovelas y en los espectáculos deportivos son recreados para interpretar el mundo de las relaciones de trabajo. Los centros productivos también se pueblan con imágenes religiosas y prácticas festivas, con todo el bagaje de tradiciones que los trabajadores llevan a cuestas.

Esta segunda vertiente del concepto de cultura del trabajo define también un campo de análisis: el de la **eficacia laboral de la cultura**, es decir, el de las influencias culturales a las que se encuentra sometido el proceso de trabajo, el de las maneras en que los agentes productivos emplean durante el trabajo maneras de ver, de valorar y de sentir que han aprendido dentro y fuera del marco laboral y que condicionan la manera en que ejercen su trabajo. Para el estudio de las maquiladoras este campo analítico sugiere las siguientes preguntas: ¿de qué manera la cultura mexicana y regional inciden sobre el proceso de trabajo en las maquiladoras?, ¿en qué sentido los mundos simbólicos de los trabajadores afectan su manera de trabajar? y ¿en qué medida los nuevos sistemas de organización del trabajo en las maquiladoras son una respuesta a transformaciones culturales de las sociedades contemporáneas?

Al ver en conjunto estos dos procesos, el que va del trabajo a la cultura y el que recorre el camino en sentido inverso, se aprecia que existe un vaivén de producción y circulación simbólica entre los centros de trabajo y el contexto social en que se encuentran. En algunos casos es relativamente fácil discernir qué fue lo que se aprendió o generó fuera y se llevó al trabajo o viceversa, pero con frecuencia los dos movimientos se entremezclan en un incesante ir y venir, sin que se puedan hacer afirmaciones contundentes acerca de la dirección de la causalidad (Lincoln y

Kalleberg, 1990: 18-19). Baste el ejemplo de valores asimilados en las fábricas por una generación obrera, recreados en sus hogares, en donde son aprendidos por la siguiente generación para, después, ser llevados de nueva cuenta a las fábricas³³. No se trata tanto de precisar el punto de partida, sino de intentar seguir las huellas del recorrido, para así comprender el proceso y sus productos. Es conveniente señalar que la continuidad del flujo simbólico que existe entre el mundo del trabajo y otros mundos de vida no implica la homología entre ellos. Lo más común es que existan tanto correspondencias como tensiones y desfases entre la cultura del trabajo y el resto de la cultura, desajustes con los que viven y se enfrentan los sujetos, ya sea de manera individual o colectiva.

He destacado aquí tanto la eficacia simbólica del trabajo como la eficacia laboral de la cultura. No está de más recordar que estas dos eficacias son relativas. Un cambio en la manera de trabajar puede desencadenar una transformación cultural, pero también puede suceder que la cultura se mantenga, en lo esencial, inalterada. La eficacia simbólica del trabajo se encuentra mediada por la lógica interna de los sistemas de significados, que pueden variar a una velocidad diferente a la del ritmo que siguen las transformaciones productivas. Diversos estudios han mostrado que las culturas laborales pueden conservarse durante largos períodos de tiempo, como lo ilustra el caso de las tradiciones laborales de artesanos y obreros profesionales en Europa, que han sobrevivido a varios procesos de reconversión industrial (Sainsaulieu, 1988; Thompson, P., 1989). La cultura del trabajo no es una mera respuesta reactiva a las condiciones laborales (Falomir, 1988). A una determinada forma de trabajar no le corresponde una sola cultura, siempre son posibles diferentes configuraciones significativas, por lo que los efectos culturales del trabajo no son inmediatos ni automáticos, están mediados por la razón simbólica (Sahlins, 1988). Debe recordarse que el trabajo es un marco para la acción, en el que pueden caber variaciones culturales (Zurla, 1989-1990). Lo mismo sucede con los cambios culturales: pueden o no modificar la manera de trabajar. Sería ingenuo pensar que basta modificar la cultura laboral para que los procesos productivos cambien a continuación. Esto se debe a que el trabajo no sólo está condicionado por la cultura, también está determinado por factores técnicos, económicos y políticos, entre otros (Godelier, 1989, Varela, 1994). Deberá investigarse, en cada caso, la manera en que la determinación recíproca de trabajo y cultura se ve reforzada o limitada por determinantes de otra naturaleza.

Interacciones en la producción.

Se ha dicho aquí que en los centros productivos de cualquier índole (fábricas, talleres, oficinas, comercios, unidades agrícolas, empresas de servicios, etcétera) hay constantes flujos de entrada y salida de símbolos desde y hacia otros ámbitos de la vida social. Pero, ¿qué pasa con la cultura dentro de estos centros productivos? Es preciso analizar no sólo los procesos de importación y exportación cultural, sino los procesos de producción y apropiación simbólica que ocurren durante el desarrollo del trabajo. Hasta aquí he reunido en un sólo cuerpo analítico dos postulados que ya estaban presentes en las nociones cultura obrera y cultura corporativa, si bien de un modo en que la discusión se puede ubicar en unidades de análisis más diversas que las de la clase social y la

³³. - Este ejemplo me hace recordar, una vez más, el texto de Willis antes citado.

organización. Sin embargo, hace falta un tercer elemento que pueda desempeñar el papel de mediación entre los dos procesos hasta aquí analizados. Este elemento es el de la interacción entre los individuos en el trabajo, interacción que, en forma ineludible, tiene también una dimensión simbólica.

El proceso de trabajo, además de estar atravesado por determinaciones técnicas, sociales, económicas y políticas, es un espacio de producción y transformación cultural, es un universo de relaciones de sentido:

"La producción, en consecuencia, es algo más que una lógica práctica de la eficacia material, y algo distinto a ella. Es una intención cultural. El proceso material de la existencia física es organizado como un proceso significativo de ser social, que representa para los hombres, puesto que siempre están definidos culturalmente en determinadas formas, su único modo de existencia" (Sahlins, 1988: 169, subrayado mío).

Al trabajar, los sujetos producen, reproducen y se apropian significados: el trabajo es también acción simbólica (Geertz, 1991). Las tradiciones culturales de los agentes productivos se entrelazan y confrontan con las concepciones del mundo y con los sistemas de valores de otros agentes productivos. Sin ser la única fuente generadora de culturas del trabajo, el proceso laboral es el ámbito donde éstas se enfrentan y se integran, para incidir sobre el curso mismo de la actividad productiva y, también, para modificar estas tradiciones culturales. La importación de significados hacia el trabajo y la exportación de los mismos desde el proceso laboral pasa, necesariamente, por las interacciones de los sujetos.

La intersección entre cultura y trabajo no se produce, entonces, entre dos entidades etéreas, sino que ocurre en las relaciones que los sujetos entablan entre ellos y con las máquinas, las instalaciones, las herramientas y los objetos de trabajo. Es en esas interacciones donde los significados son producidos y apropiados, en donde la cultura previa es actualizada y repercute sobre el trabajo, en donde el desarrollo de la actividad laboral genera nuevos significados que los sujetos pueden llevar, después, a otros campos de actividad.

Las relaciones laborales son un ámbito de aprendizaje de normas y valores, en donde se produce una resocialización complementaria a la que se adquirió en la familia y la escuela (Sainsaulieu, 1988). Son también un lugar en el que los individuos adquieren conceptos sobre el trabajo, a la vez que comparten y confrontan percepciones sobre el mismo (Kapferer, 1972; Pries, 1997), un terreno en el que pueden incorporar una cultura para adquirir un **habitus** obrero (o de otro tipo) en un proceso que, en el caso de la industria, puede ser llamado fabriquización (Bourdieu, 1990).

Esta tercera vertiente del concepto de cultura del trabajo apunta hacia la creación de otro campo de análisis: el de **la interacción en el proceso de trabajo**, que, a su vez, se inserta dentro del conjunto de la estructura global de las relaciones de poder entre los actores en la producción. Desde esta perspectiva no sólo interesa describir la variedad de las negociaciones entre los agentes productivos, sino investigar las estructuras de significado que resultan del conjunto de sus interacciones. Para el objeto de esta tesis este campo analítico sugiere las siguientes interrogantes: ¿Cómo enfrentan los diferentes agentes (operadoras y operadores, técnicos,

ingenieros, gerentes) los nuevos sistemas de organización del trabajo?. ¿qué conflictos se generan en torno a la calidad, la productividad y la flexibilidad y cuál es la dimensión simbólica de los mismos? y ¿hacia adónde apuntan esos procesos de interacción?

La interacción entre los agentes durante el trabajo constituye un elemento mediador entre las determinaciones mutuas entre cultura y trabajo. La eficacia simbólica del trabajo y la eficacia laboral de la cultura dependen de las relaciones de poder que se establecen entre los actores productivos. Con la inclusión de este tercer elemento puede modificarse de la siguiente manera el esquema que ilustra el concepto de cultura del trabajo:

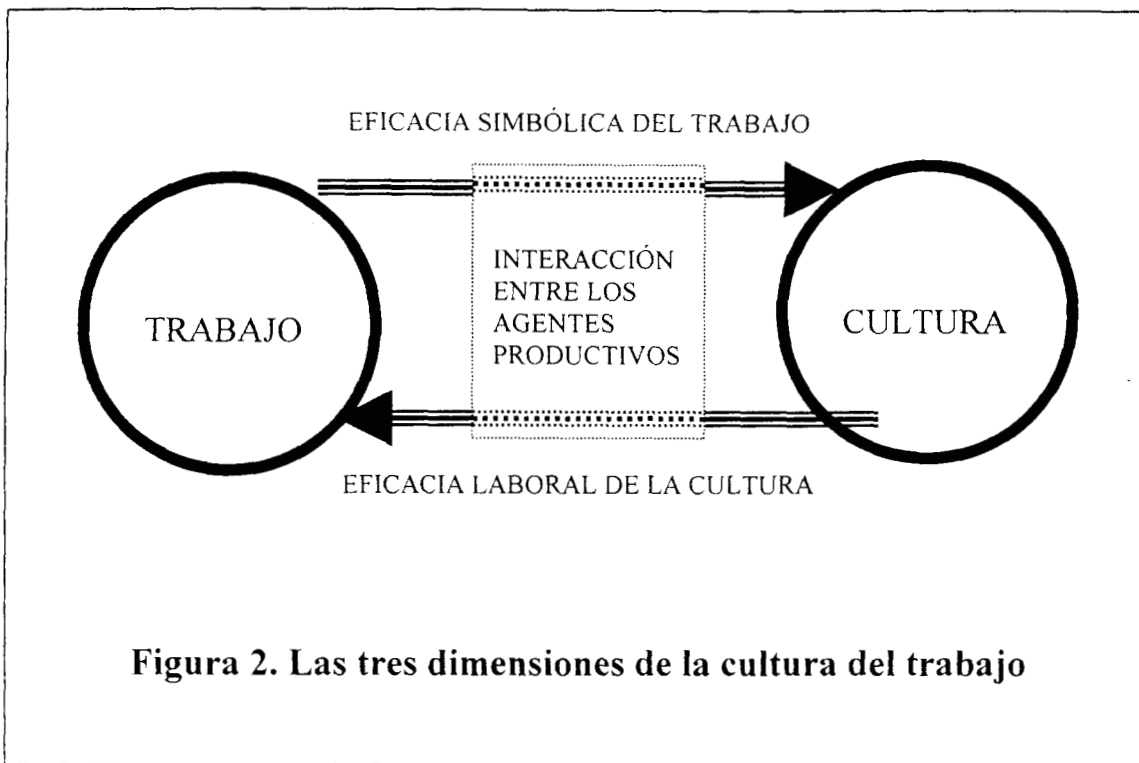


Figura 2. Las tres dimensiones de la cultura del trabajo

A manera de síntesis, puedo decir que el estudio de las culturas del trabajo implica investigar las maneras en las que el proceso laboral incide sobre la producción de significados (eficacia simbólica del trabajo) y las influencias que ejerce la cultura sobre el desarrollo de la actividad productiva (eficacia laboral de la cultura), todo ello mediado por los procesos de conflicto y negociación que ocurren durante el ejercicio del trabajo. La conjunción de las preguntas que surgen de cada uno de los tres campos analíticos que conforman el concepto de cultura del trabajo da lugar al problema central que aborda esta investigación: la naturaleza de las culturas del trabajo, en este caso, en maquiladoras de México y Guatemala.

1.4. Sistemas de trabajo, culturas nacionales y relaciones de clase en las culturas del trabajo de las maquiladoras

En lo que resta de esta obra me dedicaré a explorar las características de las culturas del trabajo en algunas maquiladoras. En esta exploración me guiaré por la siguiente hipótesis: los cambios recientes en el mercado mundial y en la sociedad civil, tal como son percibidos por los agentes productivos, constituyen ejes articuladores centrales en torno a los que se están modificando las culturas del trabajo en las plantas maquiladoras estudiadas. Las empresas tratan de responder a las condiciones actuales del mercado mundial mediante el incremento de la calidad y la productividad, al mismo tiempo que buscan nuevas relaciones con sus clientes mediatos e inmediatos. Por su parte, los trabajadores desarrollan estrategias laborales para enfrentar las presiones del mercado y los requerimientos de calidad y productividad, de acuerdo con sus intereses y necesidades. En estas maquiladoras se establecen relaciones entre empleados y trabajadores de distintas nacionalidades, mismas que también se encuentran condicionadas por los constreñimientos de los mercados internacionales de trabajo y de productos manufacturados. Pero las presiones del mercado no son las únicas que determinan las culturas laborales. También hay que tomar en cuenta las exigencias de solidaridad social, dignificación del trabajo y trato humano que brotan de la sociedad civil y modelan las actitudes ante el trabajo de los diferentes agentes productivos. Así, los sistemas de trabajo en las maquiladoras pueden ser evaluados no sólo en términos de su adecuación a las condiciones del mercado, sino también en función de su contribución a la satisfacción de las necesidades sociales de las regiones en que se asientan, en particular las de las personas que trabajan en ellas. Los modelos de relaciones interculturales en la fábrica entre personas de distinto origen nacional son tamizados por las redes de solidaridad que se construyen dentro y fuera de ellas. Del mismo modo, las relaciones laborales en las maquilas resienten el influjo de presiones sociales en torno a la equidad, la redistribución del ingreso, el trato justo y la reciprocidad. Por todo ello, a lo largo de todo el texto intentaré describir la forma en que trabajadores y empleados de maquiladoras incorporan en sus culturas laborales las exigencias del mercado y la sociedad civil. No ignoro que hay otras instancias sociales que también inciden sobre ellos, por ejemplo el Estado y la familia, por mencionar sólo dos de gran importancia, pero trataré de mostrar que el mercado y la sociedad civil son cruciales para entender las singularidades de las culturas del trabajo en las maquiladoras que tuve oportunidad de estudiar.

El entrecruzamiento del mercado y la sociedad civil en las culturas del trabajo de las maquiladoras seleccionadas será abordado desde tres ángulos, cada uno de los cuales constituye el objeto de los tres capítulos siguientes de esta obra. En primer término, en el capítulo 2 analizaré los sistemas de organización del trabajo en las plantas maquiladoras. Además de describir sus características generales, me interesa investigar la manera en que estas formas de organización productiva son modificadas por la negociación entre los sujetos involucrados en estos centros de trabajo. Al diseñar sus estrategias, muchas empresas toman en consideración, de manera prioritaria, las nuevas condiciones del mercado mundial; algunas de ellas hacen frente a esta situación por medio de la creación de plantas maquiladoras en países del tercer mundo, en donde introducen sistemas flexibles de fabricación orientados a obtener alta productividad y calidad total con bajos costos. En consecuencia, exigen a sus trabajadores y empleados comportamientos laborales acordes con esos sistemas productivos. Trataré de evaluar la eficacia simbólica de estas formas de

organización del trabajo, indagando su incidencia sobre las culturas laborales de las personas que son ocupadas por estas empresas. En forma paralela, analizaré la eficacia laboral de la cultura al estudiar cómo estos esquemas productivos se ven afectados por las tradiciones, actitudes, percepciones y valoraciones de los trabajadores y empleados. De este modo, los métodos de trabajo resultantes no corresponden de manera exacta con los programas originalmente diseñados por las empresas, sino que sufren modificaciones de acuerdo con las confrontaciones y compromisos que se suscitan entre los sujetos implicados. Así, lejos de haber un método único de organización del trabajo, se encuentran diversas trayectorias productivas, que van desde el trabajo a domicilio en algunos talleres subcontratados por maquiladoras de confección de ropa en Guatemala hasta sistemas sociotécnicos orientados hacia la calidad total en la maquiladora Altec de Chihuahua, pasando por diversas variantes de taylorismo y fordismo en todas las maquiladoras estudiadas. Captar esta diversidad permite enfrentar el riesgo de los enfoques homogeneizadores de las culturas del trabajo. Con el fin de evitar una mera descripción fragmentaria de la diversidad productiva, trato de destacar las regularidades y tendencias predominantes de los sistemas de trabajo en estas unidades de producción industrial. Uno de sus rasgos característicos es que pagan salarios muy bajos y han relegado las necesidades sociales de sus trabajadores y de las poblaciones en que se han instalado, situación que ha genera confrontaciones y dificulta su funcionamiento productivo.

La diversidad de las culturas del trabajo industrial vuelve a ser estudiada en el capítulo 3, sólo que en este caso desde el ángulo de la intersección de distintas culturas nacionales del trabajo. La creación de estas maquiladoras en México y Guatemala ha implicado la interacción entre sujetos de varios países: americanos, coreanos, mexicanos, guatemaltecos, entre otros. Proviene de tradiciones laborales muy diferentes, factor que resulta fundamental para entender sus comportamientos y actitudes ante el trabajo. Se estudiarán los modelos de relaciones interculturales que se presentan entre agentes productivos con distintos orígenes nacionales y la forma en que influyen sobre el trabajo en las maquiladoras, lo que constituye otro aspecto crucial de la eficacia laboral de la cultura. De igual manera, la experiencia de trabajar con personas de otro país puede alterar las culturas laborales de los agentes productivos. Buscaré comprender las características y la profundidad de estas alteraciones, en particular mediante la indagación de la manera en que viven esta experiencia los obreros y las obreras de las maquiladoras de México y Guatemala. El análisis de los conflictos y negociaciones entre americanos y mexicanos o guatemaltecos y coreanos será una pieza clave para entender la dinámica laboral de las maquiladoras. Las interacciones entre ellos se producen en el contexto de un mercado globalizado y de una opinión pública y redes sociales que trascienden las fronteras nacionales y anuncian, en forma incipiente, la gestación de una sociedad civil internacional. Así, el funcionamiento de las cadenas productivas de las maquiladoras se inscribe en un proceso de configuración de nuevas correlaciones de fuerzas entre los países y los grupos sociales.

Por último, en el capítulo 4 las culturas del trabajo serán estudiadas desde el punto de vista de las relaciones de clase en las maquiladoras. En muchas maquiladoras se maneja la idea de que la lucha de clases debe ceder su lugar a la colaboración entre las mismas, para lo cual se promueve una cultura de armonía entre los factores de la producción, se realizan rituales que buscan despertar sentimientos de pertenencia a la organización y se trata de evitar la aparición de conflictos entre la empresa y sus empleados. Trataré de evaluar la eficacia laboral de esta cultura, sus consecuencias

sobre la organización del trabajo y sobre las relaciones de clase en las empresas estudiadas. En particular me preguntaré en qué medida los obreros y las obreras actúan y se consideran como un grupo diferenciado del resto de la empresa, qué tanto comparten una cultura laboral con otros grupos ocupacionales. Para ello, resultará de gran utilidad comparar las diferentes concepciones que se tienen de la calidad en las maquiladoras investigadas, dado que expresan distintos intereses y diversas interpretaciones de la manera en que debe responderse a los imperativos del mercado y la sociedad civil. La manera en que esas concepciones se contraponen y se entrelazan será estudiada como indicio de las características de las relaciones de clase en estas fábricas.

En síntesis, en los próximos capítulos describiré las formas en que, mediante sus culturas de trabajo, los obreros y empleados de algunas plantas maquiladoras de Guatemala y México actúan frente a las condiciones actuales del mercado y de la sociedad civil, así como los efectos que esto tiene sobre los sistemas de organización productiva, sobre las interacciones laborales entre personas de diferentes orígenes nacionales y sobre el desarrollo de las relaciones de clase en la fábrica. Para ello, destacaré las influencias recíprocas entre el trabajo y la cultura, mediadas por las relaciones de lucha y negociación entre los sujetos productivos.

2. FABRICAS PREMODERNAS, MODERNAS Y POSTMODERNAS: DIVERSIDAD DEL TRABAJO MAQUILADOR

2.1. Una lectura cultural de la reestructuración industrial.

Durante los últimos veinte años la organización del trabajo en la industria mundial ha experimentado un profundo proceso de crisis y reestructuración. Existen diferentes interpretaciones de esta crisis, pero, en general se ha llegado a un cierto consenso de que se encuentra relacionada con las limitaciones y contradicciones de los sistemas de trabajo que predominaron desde el fin de la Segunda Guerra Mundial. Se trata de la crisis de los sistemas de producción en serie estructurados bajo los principios fordistas y tayloristas, es decir la producción en masa, estandarizada, mediante líneas rígidas de montaje, fincada en la parcelación de tareas, la especialización extrema, la separación entre ejecución y concepción, el control de tiempos y movimientos, la desvinculación entre producción y control de calidad y, también, por el conjunto de arreglos institucionales para la negociación obrero patronal y la regulación salarial característicos del llamado Estado de Bienestar. Entró en crisis no sólo un paradigma tecnológico, sino también un conjunto de mecanismos sociales y políticos que sostenían una manera de organizar la producción.

No me detendré en la caracterización del fordismo-taylorismo, ni en el análisis de su, temas que han sido ampliamente estudiados¹. En cambio, este capítulo busca contribuir a la comprensión de los procesos de reestructuración que se encuentran en curso en la industria, tema sobre el cual no existe consenso y sobre el que aún hace falta mucha investigación. En particular, me interesa estudiar la dimensión cultural de los nuevos sistemas de trabajo que buscan reemplazar, mejorar o complementar al fordismo.

La crisis del fordismo-taylorismo fue también una crisis cultural: es un sistema de trabajo que provocó mucha insatisfacción entre los agentes productivos, ya que llevó la descomposición de tareas hasta extremos tales en los que el trabajo se volvió repetitivo y carente de significado, hecho que impidió que los trabajadores y empleados desarrollaran una fuerte identificación con la empresa; por ello, manifestaron su rechazo e insatisfacción de múltiples formas, desde el ausentismo y la rotación hasta la lucha sindical, pasando por ingeniosas prácticas de resistencia cotidiana. Mediante ellas, minaban la calidad y la productividad y mostraban su desapego con respecto a un sistema de trabajo que les permitió obtener, en algunos casos, empleo estable y salarios relativamente altos², pero que casi nunca les brindó la oportunidad de desarrollar tareas gratificantes y creativas. Por ello es importante preguntarse sobre la naturaleza de las culturas del trabajo que se están forjando en la industria contemporánea, indagar si representan una ruptura con

¹.- Para mayor información sobre los sistemas fordistas y tayloristas y su crisis pueden verse, entre otros: Aglietta, 1979; Boyer, 1986 y 1991; Coriat, 1982 y 1992a; De la Garza, 1998a, Piore y Sabel, 1990.

².- Me refiero a la situación de los trabajadores y empleados del sector formal de la industria en los países centrales y a un pequeño sector de la mano de obra industrial de algunos países en vías de desarrollo. Estuvieron excluidos de estos beneficios algunos sectores de trabajadores del primer mundo y la gran mayoría de los trabajadores de los países periféricos. Se ha hablado de la existencia de un fordismo periférico o incompleto en el que los trabajadores estaban sometidos a fuertes exigencias productivas en cadenas de montaje, pero no contaban con los niveles salariales ni con las prestaciones sociales de los obreros de los Estados Unidos y Europa (Lipietz, 1982; De la Garza, 1988b).

respecto a la cultura que predominó en los sistemas de producción en serie o si tan sólo constituyen una prolongación de la misma.

La perspectiva cultural contribuye a mostrar la existencia de muy diversas vías para la reorganización del trabajo industrial. Los nuevos sistemas de trabajo no se desarrollan en el vacío, sino que se insertan en contextos laborales, sociales y culturales específicos. Esta inserción es fuente de diversidad, abre muchos caminos para la reestructuración de la organización productiva. Quiero mostrar algunas caras de esa diversidad y discutir cuáles son las posiciones que ocupan los sujetos en estas diferentes formas de reorganizar la actividad industrial. Algunos autores que promueven los nuevos sistemas de trabajo señalan que en ellos se trata a las personas ya no como objetos de sistemas de control coercitivo o burocrático, sino que ahora serían sujetos de un control de tipo cultural o normativo en el que se busca su participación activa y voluntaria (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982). Me propongo problematizar esa idea; para ello mostraré la existencia de combinaciones entre formas de coerción, de dominación burocrática y de ingeniería cultural (Kunda 1992), además del surgimiento de una pluralidad de formas de interpelar, incluir y excluir a los sujetos en la industria maquiladora de Guatemala y México.

Es muy común presentar la reestructuración industrial como un proceso simple y unilineal en el que un nuevo sistema de trabajo más avanzado sustituye a otro que ya se considera limitado o caduco. Esta es la visión que predomina en los medios gerenciales, en donde en los últimos lustros se ha gestado un poderoso movimiento orientado a reemplazar la vieja producción convencional en serie y sus largas cadenas de montaje por nuevas formas de organización del trabajo a las que se ha bautizado con diversos nombres, entre otros "especialización flexible" (Piore y Sabel, 1989) "producción ligera" o lean production (Womack et al., 1990), "toyotismo" (Freysenet, 1993) o, de manera más popular, sistemas de calidad total o métodos japoneses de organización del trabajo³. Es frecuente que estos sistemas sean presentados como la única alternativa disponible y como la panacea que puede resolver los principales dilemas de la producción industrial en nuestros días. Esta concepción unilineal no sólo se encuentra en textos de amplia difusión, sino incluso en obras de mayor alcance académico. Por ejemplo, es lo que sucede con el conocido libro de Womack, Jones y Ross La máquina que cambió al mundo (Womack et al., 1990), que sostiene que la llamada lean production es la mejor manera de organizar cualquier tipo de proceso industrial, no sólo porque genera aumentos sustanciales en la productividad y la calidad, sino también porque conduce a mejoras en las condiciones de trabajo y resuelve algunas contradicciones que han caracterizado a la producción moderna, por ejemplo las que existen entre producción en serie y control de calidad, concepción y ejecución o especialización y calificación. Resurgiría así el postulado funcionalista y taylorista de the one best way; el camino único sería el sistema japonés de fabricación, mismo que es presentado como una especie de **fin de la historia** de los métodos de fabricación (Berggren, 1991). Los defensores de esta vía parten de la oposición dicotómica entre fordismo y sistemas japoneses, en donde en lugar de investigarse las múltiples modalidades que adopta la organización

³- Salvo indicación en contrario, en lo que sigue utilizaré indistintamente los términos de lean production, toyotismo o sistemas japoneses. Si bien no son sinónimos en sentido estricto, en este nivel del análisis pueden manejarse como tales.

del trabajo en situaciones concretas, se limitan a agrupar un sinnúmero de casos bajo la etiqueta de fordismo y a ver qué tan lejos o tan cerca se encuentran del modelo ideal de la lean production.⁴

Por su parte, Michael Piore y Charles Sabel también argumentan las ventajas de los nuevos sistemas de fabricación, a los que designan como especialización flexible (Piore y Sabel, 1989). Mencionan, entre los puntos fuertes de la especialización flexible, que permite adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, aprovecha el potencial de las tecnologías programables, supera las rigideces de la producción en masa y recupera los elementos positivos de la tradición artesanal y de las pequeñas y medianas industrias, en especial de las que se desarrollaron en los llamados distritos industriales. Para ellos, estamos en un momento de ruptura histórica similar al que se presentó en la época de la revolución industrial, cuando se confrontaron dos sistemas de producción, el artesanal, fincado en pequeños productores y trabajadores profesionales, y la producción en serie, donde las máquinas substituyeron al saber humano para reducir los costos por medio de la standarización de los productos y de los procesos. En la disyuntiva histórica de nuestros días se enfrentan la producción en serie y la especialización flexible.

Piore y Sabel no dudan en postular la superioridad de la especialización flexible, pero es interesante observar que no comparten la idea de una evolución unilineal. Para ellos, un sistema de producción se impone a otro no por su superioridad técnica, sino como resultado de una compleja confrontación histórica en la que entran en juego aspectos ideológicos y relaciones de poder. En el siglo XIX se impuso la producción en serie no porque fuera más eficiente, sino porque adquirió un valor dominante, apoyada por el Estado y por un tejido de ideas que postulaban que el progreso era inevitable con base en la especialización, el mercado y la división del trabajo. Hubo un estigma social de la producción artesanal, al mismo tiempo que se construyeron infraestructura y redes institucionales para fomentar y sostener la producción masiva. En la actualidad, la rigidez y el anquilosamiento de la fabricación en serie son incompatibles con el desarrollo tecnológico y con la naturaleza actual del mercado mundial. Este argumento permite a Piore y Sabel reconocer que en la reestructuración industrial en curso no hay un camino inexorable, sino que se abren diferentes opciones y existen variantes en cada país y sistemas híbridos que combinan la producción estandarizada con la flexibilidad, en un abanico de posibilidades que oscilan entre dos extremos: por un lado la producción flexible en serie y por otro la especialización flexible (Piore y Sabel, 1989: 9-17). De cualquier manera, consideran que todas estas variantes apuntan hacia la mayor flexibilidad productiva como nueva trayectoria industrial dominante.

Varios autores, en particular europeos, han puesto en duda que la lean production (o toyotismo) sea la única o la mejor alternativa de reestructuración industrial. Este cuestionamiento ha seguido tres vertientes: 1) poner a discusión el hecho de que el toyotismo represente una ruptura profunda de los principios productivos del fordismo y el taylorismo; 2) explorar otros sistemas productivos que vayan más allá en esa línea de ruptura y 3) señalar la diversidad de las experiencias concretas de reestructuración. Comentaré, de manera breve, estas tres reflexiones.

Los defensores de la lean production han hecho énfasis en la novedad de este sistema de trabajo; argumentan que da prioridad a la calidad, se orienta hacia las demandas de los clientes, reduce la especialización y funciona con base en pequeñas líneas flexibles, además de que tiende hacia el enriquecimiento del trabajo en la medida en que los trabajadores directos realizan tareas

⁴.- Una crítica a las limitaciones de este pensamiento dicotómico puede encontrarse en Castillo, 1994 y Pérez Sáinz, 1996.

menos repetitivas. De aquí que consideren adecuado hablar de una época postfordista o toyotista. Pero otros autores consideran que el toyotismo consiste en una reformulación del fordismo, ya que se conservan los principios aditivos y secuenciales que lo caracterizan, por lo que constituye una suerte de neofordismo (Freyssenet, 1994; Boyer y Freyssenet, 1995). Desde la época de la manufactura, analizada por Adam Smith y Carlos Marx, rige el principio de descomposición del proceso de trabajo en múltiples tareas, que se realizan de manera secuencial hasta terminar el producto. Esta descomposición se acentuó después con la introducción de maquinaria, con los métodos tayloristas y con la cadena de montaje. El toyotismo sería, de acuerdo con estos autores, una prolongación, refuncionalizada, de este mismo principio productivo. Si bien las líneas de ensamble son más pequeñas, de cualquier modo operan a partir de la descomposición del proceso en pequeñas operaciones que se suman. En el toyotismo los trabajadores aprenden a realizar varias tareas, pero no se trata de una verdadera calificación funcional polivalente, integradora, sino sólo del aprendizaje de varias tareas parceladas y carentes de significado. Es cierto que en los sistemas japoneses se fomenta el trabajo en equipo, pero la autonomía de los grupos de trabajo es limitada y el trabajo sigue estructurado sobre la base de la descomposición de tareas, más que en su integración (GERPISA, 1995). En suma, los sistemas toyotistas corrigen algunas de las desventajas del fordismo, sin modificar sus principios estructurales (Boyer y Freyssenet, 1995).

No obstante, se reconocen algunos de los aspectos en los que los sistemas japoneses han resultado superiores a la organización fordista. Entre otros, puede mencionarse que ofrecen mejores resultados en lo que se refiere a calidad, fomentan una cultura productiva orientada hacia la solución de problemas, una mayor preocupación por la satisfacción del cliente y una respuesta más rápida a los requerimientos del mercado. Esto no obsta para señalar los elementos negativos que acompañan a estos nuevos métodos, por ejemplo, la enorme presión sobre los trabajadores, a quienes se les hacen demandas casi ilimitadas para mejorar su desempeño, el empleo constante de horas extras, los problemas de seguridad y salud laboral ocasionados por las tareas repetitivas y la existencia de un sistema fabril demasiado riguroso (Berggren, 1991)⁵. Puede concluirse que la llamada lean production tiene importantes ventajas y tiende a convertirse en la forma organizativa hegemónica en la industria de nuestros días, pero ni representa una ruptura estructural con respecto a los principios fordistas-tayloristas ni se encuentra exenta de limitaciones y contradicciones.

Esta discusión ha adquirido nuevos matices a partir de que se difundieron otras experiencias de reestructuración industrial que difieren del modelo japonés y que, al menos en algún sentido, lo superan. Me refiero a los intentos de humanización y enriquecimiento del trabajo en algunos países de Europa Occidental y del Norte, en particular a los experimentos escandinavos de trabajo en equipo. En las últimas dos décadas los países europeos, al igual que Japón, han buscado caminos para mejorar su posición en el mercado mundial y reestructurar su industria. Pero lo han hecho en un contexto social y cultural muy distinto, es decir, en el marco de sistemas de relaciones industriales permeados por un fuerte sindicalismo y por las instituciones del Estado de bienestar. Además, en algún momento experimentaron una crisis de trabajo debido a que las nuevas generaciones de trabajadores se resistían a ingresar a empleos industriales que consideraban monótonos y deshumanizados, hecho que se vincula tanto con transformaciones culturales de la

⁵.- Se ha señalado también que la implantación de sistemas "justo a tiempo" en la industria japonesa ha traído consigo un incremento en los problemas de tráfico y contaminación ambiental, debido a la multiplicación de los envíos.

fuerza de trabajo como con la estructura demográfica y las experiencias de pleno empleo en algunos países. Todos estos factores influyeron para que la busca de nuevos modos de organizar el trabajo no se enfocara sólo en la reducción de costos, la flexibilidad y la calidad, sino también en el enriquecimiento del contenido de la actividad laboral y el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (GERPISA. 1994). Algunos sindicatos habían impulsado desde los años sesenta la formación de grupos de trabajo, con la intención de promover mecanismos de autogestión. Después, la gerencia se apropió de estas iniciativas y, dentro de la óptica de la flexibilidad, promovió nuevas formas de trabajo grupal, algunas de las cuales fueron negociadas con los sindicatos (GERPISA. 1995).

Aunque existen similitudes entre los grupos de trabajo en Japón y en Europa, en este último caso han mostrado más preocupación por la humanización del trabajo, han alcanzado mayor autonomía, tienen una estructura menos jerárquica y se encuentran vinculados con mecanismos de negociación obrero patronal. Esto ha llevado a hablar de un modelo **kalmariano**, por referencia a la fábrica de automóviles de Volvo en la ciudad de Kalmar, construida durante la década de los años setenta, en la que se fraccionó la cadena de montaje y se promovió el trabajo en equipos de 15 a 25 trabajadores, que gozaban de gran autonomía dentro de su zona de trabajo, pudiendo distribuir el trabajo entre ellos y con rotación de líderes (*ibidem.*: 5-6). Esta experiencia también estuvo ligada al desarrollo del llamado sistema sociotécnico, que se originó en los estudios de Trist y Bamforth sobre las relaciones laborales en las minas de carbón en Gran Bretaña (Anaya, 1988: 12-13).

Buen número de empresas en Europa Occidental y del Norte ha experimentado con el trabajo en equipo y con el sistema sociotécnico, en ocasiones mezclando tradiciones locales con procedimientos propios del sistema japonés. La experiencia más renovadora ha sido la de la fábrica de ensamble de automóviles de Volvo en Uddevalla. Esta fábrica inició sus operaciones en 1989, cerró en 1992 y se anunció su reapertura en 1995. Sus logros en materia de productividad y calidad han sido objeto de debate⁶, pero, sin lugar a dudas, introdujo un sistema de organización del trabajo que rompe con el fordismo de una manera mucho más radical que el toyotismo. Este sistema, conocido como **uddevallismo** o **producción reflexiva**, insiste en la unidad del contenido del trabajo y en la combinación de exigencias manuales e intelectuales. En esa fábrica pequeños grupos de dos a cuatro trabajadores ensamblaban un automóvil completo, lo que implicaba que cada uno de ellos fuera capaz de realizar durante la misma jornada decenas o cientos de operaciones diferentes, de modo que su ciclo completo de trabajo duraba varias horas, en contraste con los ciclos fordistas que duraban unos cuantos segundos o con los minutos que llega a tomar el ciclo de trabajo de un operador en una planta de tipo toyotista. Este dominio del proceso de trabajo es imposible sin romper con los principios aditivos del fordismo-taylorismo: ningún operador común y corriente sería capaz de memorizar y dominar cientos de operaciones que se le presenten fragmentadas y aisladas. En Uddevalla se partía de una concepción holista del conocimiento y del proceso de trabajo, el operador podía reconocer en qué forma cada operación embonaba dentro del conjunto, era una tarea significativa para él, de modo que podía, utilizando la lógica, aprehender un número de operaciones impensable en los marcos de la fragmentación de tareas.

⁶.- Una amplia reseña de la experiencia de Uddevalla y los puntos medulares de ese debate se pueden encontrar en GERPISA 1994; con base en ese trabajo Lara, Montiel y Reygadas hicieron una breve descripción, en castellano, del sistema uddevalliano (Lara *et al.*, 1996).

La experiencia de Uddevalla no se ha generalizado y no se puede saber si lograra competir con o superar a la opción toyotista, tanto en términos productivos y económicos como en aspectos políticos e ideológicos. Pero, de cualquier manera, ha contribuido a ampliar el debate y a mostrar la existencia de diversos caminos de reorganización de los sistemas de trabajo en nuestra época.

Por último, debe señalarse que cada vez queda más claro que no existen modelos puros de organización del trabajo. La investigación empírica ha mostrado que el taylorismo y el fordismo persisten en la mayoría de los casos, que incluso en las experiencias paradigmáticas de lean production hay una mezcla de sistemas productivos. En la práctica no se encuentran modelos, sino hibridaciones y trayectorias históricas en las que se emplean diferentes sistemas que se mezclan con las tradiciones locales (Boyer, 1991 y 1994; Castillo, 1994; GERPISA 1995; Pérez Sainz, 1996). Boyer señala que nunca existieron ni el taylorismo ni el fordismo puros, siempre se combinaron con diferentes sistemas de trabajo, dando lugar a configuraciones productivas particulares (Boyer, 1991). Por su parte, autores alemanes han acuñado el concepto de **sistemas de relaciones industriales**, que alude al conjunto de arreglos institucionales, dentro y fuera de la fábrica, que constituyen una manera de trabajar, mismos que se encuentran determinados por factores sociales, políticos y culturales específicos de cada región y país, por lo que existirían muchas variantes en las formas de organización del trabajo (Dombois y Pries eds., 1993). En una obra muy sugerente, Salais y Storper sugieren que existen varios **mundos de producción posibles**, y que los mundos de producción reales los combinan en formas peculiares, lo que explica que los desarrollos industriales sean diversos, desiguales, de acuerdo con procesos autónomos y situados (Salais y Storper, 1993). Boyer y Freyssenet también aluden a la **racionalidad situada** de los procesos de trabajo, así como al entrecruzamiento (criss-crossing) de las trayectorias industriales: Europa tiende a utilizar los métodos japoneses, al mismo tiempo que, en los últimos años, algunas empresas japonesas han comenzado a poner en práctica muchos de los procedimientos para humanizar el trabajo que se desarrollaron originalmente en Europa (Boyer y Freyssenet, 1995: 52-54). El diseño de los métodos japoneses con expertos norteamericanos y los posteriores trasplantes japoneses en los Estados Unidos son otro ejemplo de este entrecruzamiento.

Una vez señalada la diversidad de los caminos abiertos para la reestructuración industrial, surge la pregunta acerca de qué tan profunda es esa diversidad. De acuerdo con Boyer y Freyssenet han surgido tres perspectivas de investigación al respecto. Por un lado, estaría la tesis de la convergencia, de acuerdo con la cual las diferentes trayectorias se mezclarían para dar lugar a un sistema único de organización del trabajo, una especie de modelo europeo japonizado. Una segunda perspectiva insistiría en que se tiende hacia una convergencia en la utilización de prácticas y principios toyotistas, pero que persistiría la diversidad de los sistemas de relaciones laborales en cada país. Por último, otro enfoque sostiene que se mantiene una pluralidad de modelos. Este último enfoque argumenta que, bajo el nombre común de toyotismo, se desarrollan sistemas de trabajo muy diversos, además de que las diferentes ramas enfrentan problemas distintos y cada país tiene condiciones sociales desiguales, por lo que es imposible llegar a un modelo universal de organización del trabajo (ibidem.).

Por mi parte, coincido con esta última perspectiva que reconoce la pluralidad de los sistemas productivos. Al introducir la variable cultural, la diversidad se hace más evidente: los sistemas japoneses, al ser introducidos en diferentes países, van a cobrar formas singulares al ser reinterpretados en el marco de las culturas locales y de las negociaciones que ocurren entre los

agentes de la producción. Existen diferentes respuestas culturales a dilemas productivos y tecnológicos similares, como lo ha señalado Marshall Sahlins:

"Por sí misma, una tecnología industrial no dictamina si será manejada por hombres o por mujeres, de día o de noche, mediante salarios o por la distribución de las ganancias, en días jueves o domingos, para enriquecerse o para ganarse la vida; o si estará al servicio de la seguridad nacional o de la glotonería privada; o si producirá perros a los que se les da de comer en la boca y ganado que come en establos, camisas azules de obreros o blancos vestidos femeninos; o si contaminará los ríos e infectará la atmósfera o bien permitirá, como el cacique africano, que la máquina de coser Singer, majestuosamente emplazada frente a la casa, sea lentamente devorada por la herrumbre." (Sahlins, 1988: 205)

No basta con señalar la existencia de la diversidad en las formas de organización del trabajo. Considero relevante hacer dos observaciones complementarias a la tesis de la pluralidad de modelos productivos. En primer término, la indagación de la diversidad no exime de la búsqueda de regularidades: además del análisis particular de cada trayectoria industrial, pueden descubrirse configuraciones dominantes que indican convergencias parciales y algunas tendencias generales de la reestructuración. En segundo lugar, el análisis del desarrollo industrial en países del Sur debe tomar en cuenta la especificidad de estas sociedades y la situación de desigualdad que enfrentan en el mercado mundial. Las principales formas de organización del trabajo industrial (entre ellas taylorismo, fordismo, toyotismo) se desarrollaron en los países periféricos de manera distinta a la que siguieron en Europa Occidental, Estados Unidos o Japón. Así, se ha hablado de un **taylorismo sangrante** (Lipietz, 1982), de un **subfordismo** que introduce la cadena de montaje en el centro productivo, pero no un pacto fordista amplio en el ámbito societal (Pérez Sáinz, 1996), de una **japonización de pacotilla** (Lipietz 1991) y de muchos otros adjetivos que señalan el carácter atípico, precario o incompleto de la industrialización en el Sur. Habrá que tomar en cuenta estas particularidades, e incluso tratar de comenzar a pensar la industrialización de nuestros países en sus propios términos, no sólo en referencia a los modelos del centro o como malas copias de lo que se practica en otras latitudes. Este problema no se resuelve sólo con enunciar la fórmula simple de "toyotismo en los países del Norte, taylorismo en el Sur", que si bien es una tendencia real, no capta las complejas disyuntivas que se abren en cada región.

A continuación describiré las formas de organización del trabajo en los tres casos estudiados: las maquiladoras de ropa en Guatemala, la maquiladora Zenco que fabrica televisiones en Ciudad Juárez, Chih., y la maquiladora Altec que fabrica radios y otras partes automotrices en Chihuahua, Chih., estas dos últimas en México. Antes de iniciar la descripción cabe hacer una aclaración sobre el nombre de este capítulo. La alusión a fábricas premodernas, modernas y postmodernas pudiera hacer pensar en un enfoque evolucionista, según el cual todas las industrias tendrían que pasar por esas tres fases. Como se verá en la exposición de los casos, se trata de mostrar otra situación: el hecho de que en la época actual, en una misma región, se han formado nuevas empresas que, a grandes trazos, podrían ubicarse en cada uno de esos tres tipos, además de que en cada una de ellas se mezclan características de las tres condiciones, aunque en cada caso predominan los elementos de distintos sistemas de organización productiva. Esto sugiere que en estas experiencias de industrialización en América Latina no se cumplen las mismas etapas que siguió el desarrollo industrial en los Estados Unidos o en Europa Occidental.

2.2. El trabajo en las maquiladoras de Guatemala: ¿premodernidad al finalizar el milenio?

En este apartado analizaré la organización del trabajo en las maquiladoras de confección de ropa de Guatemala. Consta de cuatro partes. En primer término, expondré los antecedentes de la maquila en Guatemala y sus características generales, destacando que es una industria nueva, que tuvo un crecimiento repentino y que apenas está en proceso de insertarse en el tejido social guatemalteco. A continuación describiré la compleja red de unidades de producción e intermediación que participan en la maquila en Guatemala, que incluye desde grandes empresas transnacionales hasta pequeños talleres familiares e industrias a domicilio. En tercer lugar analizaré los distintos sistemas de trabajo que operan en esta industria, que a mi juicio no corresponden de manera estricta al modelo de taylorismo en el que, con frecuencia, se les ha encasillado. Por último, discutiré la manera en que son tratados los obreros y las obreras en esta industria.

Guatemala, un recién llegado a la industria de maquila.

La expansión de las maquiladoras en Guatemala fue un fenómeno tardío. En otros países de la Cuenca del Caribe las maquilas surgieron desde la década de los años sesenta; en cambio, en Guatemala este tipo de industrias fue, hasta mediados de los años ochenta, prácticamente inexistente (Petersen, 1992, AVANCSO, 1994). Este retraso se explica, en lo fundamental, por razones políticas: el clima de guerra y violencia generado por los enfrentamientos entre la guerrilla y el ejército dificultó la creación de condiciones institucionales propicias para el crecimiento de la industria maquiladora. Todo esto, pese a que un decreto gubernamental había tratado de fomentarla desde 1966 y se había creado una zona libre para exportación en 1973.

Una vez que Guatemala se integró al proceso de industrialización para la exportación, las maquiladoras crecieron a una velocidad sorprendente: en 1984 sólo había seis fábricas de ensamble de ropa, con menos de 2,000 trabajadores, mientras que para 1992 existían más de 275 maquiladoras de ropa, que empleaban a más de 50,000 trabajadores y exportaron a los Estados Unidos prendas de vestir con un valor de 350 millones de dólares (Petersen, 1992:1)⁷. En la actualidad, cuenta con una industria de maquila más amplia que algunos de sus vecinos centroamericanos y caribeños. No obstante, se trata de una industria muy poco diversificada: alrededor de 95% de las maquiladoras de Guatemala se dedican a la confección de ropa. El 5% restante no será analizado en esta obra.

La rapidez con la que se expandió la maquiladora a partir de la segunda mitad de los años ochenta, lo mismo que las transformaciones que ha desencadenado, contrasta con experiencias previas de industrialización en el país, que siguieron un desarrollo más paulatino. Una de estas experiencias fue objeto de análisis de un clásico de la antropología industrial. Me refiero al extraordinario trabajo de Manning Nash en el que describe el apacible desarrollo de una fábrica

⁷.- Los datos sobre el número de plantas y el número de trabajadores empleados en ellas deben tomarse con cierta reserva, ya que no existen fuentes totalmente confiables, tanto por las características del sistema estadístico de Guatemala como por la existencia de muchas pequeñas maquiladoras o submaquiladoras de ropa que no se encuentran ni siquiera registradas. La investigación de AVANCSO, una de las más serias que se ha realizado, reportó que en 1991 había más de 54,000 puestos de trabajo en las maquiladoras de ropa (AVANCSO, 1994); por su parte, Pérez Sainz menciona otra fuente que indica 70,000 empleados para 1993 (Pérez Sainz, 1996).

textil en los años cincuenta en Cantel, un pueblo con una proporción importante de habitantes mayas, ubicado en el departamento de Quetzaltenango (Nash, 1973). Esa empresa fue, durante una época, la planta textil más grande de Centroamérica, logró cierta simbiosis con el poblado, en un proceso de adaptación mutua que no hizo necesaria la transformación repentina de la sociedad cantelense ni de su cultura; la industrialización no trastocó los patrones culturales locales:

"Las fábricas pueden ser introducidas en sociedades campesinas sin la drástica cadena de consecuencias sociales, culturales y psicológicas implicadas en el concepto de 'revolución'. (...) El sentido de control parece derivar de su libertad para decidir cómo combinarán los nuevos elementos, o para descartar o aceptar las innovaciones hasta que sus consecuencias sean claras. Los cantelenses no comenzaron a absorber la fábrica dentro de su vida comunal hasta que la fuerza y las amenazas de fuerza fueron retiradas. Ellos empezaron a venir a la fábrica como trabajadores cuando la vieron como medio para conseguir algunos de sus fines" (Nash, 1973: 144)

No podría decirse lo mismo de las maquilas actuales. La fórmula **revolución maquiladora**, acuñada por Petersen, parece ilustrar de manera precisa lo sucedido en Guatemala: en un lapso muy corto se produjeron cambios sustanciales en la vida económica y social del país, en particular en el Área Metropolitana de la Ciudad de Guatemala y en algunas poblaciones de sus alrededores. La industrialización maquiladora significó también la llegada de inversionistas coreanos y la incorporación de decenas de miles de mujeres jóvenes al trabajo industrial.

El crecimiento rápido y brusco de la maquila en Guatemala no deja de tener un cierto carácter de ruptura, lo que ha ocasionado encendidas polémicas acerca del significado de este proceso. Al principio el debate giró en torno a las ventajas y desventajas de este tipo de industria; muy pronto, la discusión se centró en las pésimas condiciones laborales que imperan en ella. Pero en algo parecen estar de acuerdo los partidarios y los críticos de la maquiladora: en la enorme importancia que adquirió este fenómeno en menos de una década. Por ello, no es extraño que Guatemala apenas esté en el proceso de asimilar la experiencia de la maquiladora, tanto en términos económicos como políticos y culturales. Es sintomático que los títulos de algunos estudios sobre el tema hagan referencia al fuerte impacto de esta industria o traten de descifrar su naturaleza. Petersen habla de **revolución**, mientras que el estudio de AVANCSO se titula El significado de la maquila en Guatemala. Elementos para su comprensión.

A partir de mediados de la década de los años ochenta, Guatemala pudo aprovechar ventajas que resultaron atractivas para capitales que quisieron iniciar operaciones de maquila en las que se pudieran obtener ganancias en un tiempo corto. Entre esas ventajas estaban las siguientes: 1) una mano de obra barata y abundante, por momentos la más barata de la región, puesto que la crisis de los años ochenta tuvo consecuencias drásticas sobre los ingresos de los sectores populares; 2) disposición de los trabajadores a aceptar largas jornadas de trabajo, por la enorme necesidad económica; 3) escasa reglamentación de las condiciones laborales y muy baja capacidad de inspección estatal para vigilar el cumplimiento de la legislación existente; 4) debilidad extrema del movimiento sindical, y 5) cercanía con respecto a los Estados Unidos (CITGUA, 1991:2-3, AVANCSO, 1994: 26-27). Estas condiciones existían desde antes, pero en ese momento los salarios eran más bajos, se había logrado cierta estabilidad política y había surgido una nueva generación de empresarios y promotores jóvenes dispuestos a invertir en la maquila o a fungir como intermediarios y facilitadores de la inversión extranjera. En la promoción de la maquila también influyó la formación, en 1992, de la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales

(GEXPRONT), lo mismo que la asistencia financiera proporcionada por los Estados Unidos y el apoyo brindado por la agencia norteamericana AID.(Petersen, 1992)

Los promotores de la maquiladora también han argumentado que la población guatemalteca cuenta con experiencia centenaria en la elaboración de productos textiles. En las publicaciones destinadas a atraer inversionistas se maneja el eslogan de que Guatemala es un país manufacturero por tradición y se presenta la riqueza cultural de los artesanos como una ventaja comparativa:

"Guatemala tiene una larga historia en la fabricación de ropa para los mercados locales y centroamericanos. Es importante enfatizar también que una parte de la herencia cultural de la población es su tradición y habilidad para coser y bordar, así como una amplia variedad de artesanías; estas destrezas son una ventaja en la capacitación de los trabajadores para la industria del vestido" (GEXPRONT, 1990: 5).

Después de varios años de crecimiento acelerado, la maquila en Guatemala ha experimentado durante la década los noventa un período de estabilización. Puede interpretarse también como el agotamiento del período fácil de crecimiento (AVANCSO, 1994). Llegó un momento en el que la continuación del crecimiento requiere de esfuerzos cada vez mayores. Esto se debe a varios factores. Por un lado, debido al incremento acelerado de las exportaciones de ropa de Guatemala hacia los Estados Unidos, este último país impuso a principios de 1990 cuotas de importación a Guatemala en dos categorías de prendas: shorts y pantalones fabricados al 100% en algodón; esto implica que cualquier desarrollo posterior se tiene que dar no por medio del incremento en el número de prendas, sino mediante el mejoramiento de su calidad y la incorporación de mayor valor agregado en cada pieza fabricada. La penetración del mercado europeo también exige mayor cuidado de la calidad. Por otra parte, se estancó la inversión coreana en Guatemala. En un principio los coreanos plantearon que intentarían repetir su experiencia industrializadora, en el sentido de formar primero una industria ligera y después tratar de formar industrias más complejas como la de electrónica y autopartes. Sin embargo estos proyectos no se realizaron, su inversión quedó circunscrita casi en forma exclusiva a la rama del vestuario, en parte por los conflictos laborales que se han presentado en las maquiladoras coreanas, que se explicarán más adelante. Guatemala no ha podido diversificar su industria de maquila. Otro factor que incide en el estancamiento de las maquiladoras es el de un ligero aumento en los salarios, el cual era de esperarse en la medida en que durante varios años creció la demanda de trabajadores. Por último, debe mencionarse que han surgido otros países competidores en la región, por ejemplo El Salvador, país que se volvió muy atractivo para las maquiladoras al culminar su proceso de pacificación.

Desde que comenzaron las maquiladoras en Guatemala se preveía que el período de crecimiento fácil no podría prolongarse demasiado. Un estudio elaborado en 1987 señalaba que, con el tiempo, subirían los salarios y que el éxito futuro de la maquiladora dependía de su capacidad para profesionalizarse en términos de incremento de la productividad, de la calidad y de la disciplina para el cumplimiento de las fechas de entrega de la producción (Kurt Salomon Associates, 1987: 6).

A partir de su despegue a mediados de los ochenta, la maquiladora de confección de ropa tuvo en Guatemala un comportamiento espectacular en algunos rubros: incrementos sostenidos en el número de plantas, en los empleos generados, en la producción y en la generación de divisas, además de una fuerte participación de capital nacional en la creación de empresas maquiladoras. Sin embargo, a primera vista surgen algunas de las limitaciones de esta experiencia. Sólo una

pequeña porción de los ingresos generados por la maquila se queda en Guatemala: en 1992 sus exportaciones de ropa a los Estados Unidos fueron de 349 millones de dólares, pero se calcula que sólo 87 millones permanecieron en el país, el resto nunca entró o fue repatriado como utilidades (Petersen, 1992: 30-31). Los salarios han aumentado un poco, pero siguen siendo muy bajos, de alrededor de 2.4 dólares diarios en promedio; las condiciones de trabajo son muy deficientes y han sido motivo de numerosas denuncias en el país y fuera de él. Guatemala ha logrado incrementar el valor agregado nacional, según unas fuentes a 44% y según otras 26% (Avanco, 1994: 72), pero de ese valor agregado la mayor parte son salarios, aún es muy pequeña la parte que corresponde a otros insumos nacionales⁸. El sueño de los promotores de la maquila es que todo el proceso productivo se haga en Guatemala, desde el cultivo del algodón hasta el empaque de las prendas, pero la realidad se encuentra muy lejos de ese ideal. Tan sólo han surgido servicios de lavandería y fábricas de botones y zippers para abastecer a las maquiladoras. Sólo una fábrica textil (Liztex) está surtiendo a las maquilas. En 1991 y 1992 dos tercios de los géneros utilizados provinieron de los Estados Unidos, un cuarto de Corea y otras partes del sudeste asiático y sólo una décima parte de Guatemala y otros países latinoamericanos (Petersen, 1992: 35). La participación de guatemaltecos como dueños de maquilas es un dato que no debe desestimarse, pero no es seguro que logre mantenerse en la misma proporción si se requiere desarrollar fábricas más complejas y con mejores sistemas de producción. En síntesis, en comparación con otros países de Centro América y el Caribe, las maquiladoras en Guatemala constituyen un fenómeno tardío, lograron un crecimiento muy acelerado, pero con igual rapidez se encontraron con una serie de dificultades que deben vencer para poder llegar a una segunda fase de desarrollo, que en este caso implicaría la diversificación, la profesionalización y el incremento en la productividad, la calidad y el valor agregado nacional. Podrá entenderse la magnitud del reto si se observan las características de los sistemas de intermediación y producción que existen en la maquiladora de confección.

Una compleja red de producción e intermediación.

La industria del vestido se caracteriza por una fuerte competencia en el ámbito internacional, en la que participan miles de empresas de una enorme cantidad de países. Baste mencionar que el mercado estadounidense está abastecido por 100 diferentes países, y que 30 de los 40 países de la Cuenca del Caribe participan en dicho mercado. Esto se debe a que es relativamente fácil instalar, en un tiempo breve, con escasa capacitación y poca inversión, una fábrica para la confección de ropa. Como se explicará más abajo, en Guatemala hay muchas pequeñas maquiladoras de capital nacional y cientos de pequeños talleres, a veces familiares, que submaquilan ropa. En este sentido hay un contraste con otro tipo de maquiladoras, por ejemplo las de autopartes o de productos electrónicos, que se encuentran en manos de unas cuantas empresas transnacionales que invierten

⁸.- No existen datos sobre el porcentaje de insumos guatemaltecos, hay quienes señalan que son menores al 3%. El siguiente comentario de un gerente de una fábrica de zippers ilustra la escasa relevancia de los insumos nacionales: "el impacto del desarrollo de la maquila ha sido mínimo, ya que un 85% de las maquiladoras reciben todos los insumos del exterior, o sea que el porcentaje que nosotros estamos cubriendo es ese 15% restante. Además, ... nos toman como una especie de salvavidas ... en el caso nuestro, si una compañía no les manda un zipper azul marino de seis pulgadas, entonces vienen con nosotros y sólo nos piden el azul marino de seis pulgadas (...) sus compras son esporádicas" (citado en AVANCSO, 1994: 73-74).

de manera directa en diferentes países. En el caso de la industria del vestido el control de los grandes capitales se localiza, sobre todo, en la fase de la comercialización: el control del acceso a los grandes mercados de Estados Unidos y Europa es el punto neurálgico de la competencia internacional.

Casi la totalidad de la producción de las maquiladoras de confección instaladas en Guatemala va hacia el mercado norteamericano, sólo una pequeña proporción se destina al consumo interno o es exportada a países centroamericanos o europeos. La ropa es comprada por cadenas comerciales y por conocidas empresas productoras de ropa. Es muy raro que estas empresas inviertan de manera directa en Guatemala, casi siempre operan a través de representantes o agentes independientes. Éstos escogen las fábricas a contratar, facilitan la comunicación y supervisan la calidad. Algunas compañías mandan especialistas para capacitar a gerentes y trabajadores. En general, estas firmas norteamericanas sólo fijan requerimientos sobre el producto, no así para las condiciones de trabajo ni para la organización de la producción (Petersen, 1992: 45).

La instalación y operación de las fábricas está en manos de otras empresas. De acuerdo con el origen del capital, pueden distinguirse tres grandes grupos: las coreanas, las norteamericanas y las guatemaltecas. Además, debe mencionarse a muchas otras pequeñas fábricas guatemaltecas y talleres familiares que son subcontratados por las empresas o por intermediarios. El cuadro 3 presenta la información básica sobre las maquiladoras coreanas, norteamericanas y guatemaltecas. No se dispone de información estadística confiable sobre las empresas subcontratistas.

Origen del capital	Corea del Sur	Estados Unidos	Guatemala	Otro	Total
Número de empresas	53	11	138	10	212
Porcentaje del total de empresas	25.0%	5.2%	65.1%	4.7%	100%
Número de trabajadores	25 900	4 800	20 700	2 900	54 300
Porcentaje del total de trabajadores	47.7%	8.8%	38.1%	5.3%	99.9%
Número de máquinas	17,200	4 500	16 600	2 700	41 000
Porcentaje del total de máquinas	42.0%	11%	40.4%	6.6%	100%
Número de empleados por planta	470	440	150	285	256
Número de máquinas por planta	310	410	120	270	193

FUENTE: AVANCSO, 1994: 52.

La primera maquiladora coreana llegó a Guatemala en 1984, otras siete se instalaron entre 1985 y 1987, mientras que la mayor parte de ellas llegaron entre 1988 y 1991 (AVANCSO, 1994: 34). En 1991 había ya 53 plantas coreanas dedicadas a la confección de ropa, que representaban la cuarta parte del sector y daban empleo a casi la mitad de los empleados de maquiladoras del vestuario. La llegada masiva de capital coreano se explica por tres grandes factores: la elevación de

los salarios en Corea del Sur, las cuotas de importación impuestas por Estados Unidos a la ropa procedente de Corea y la orientación de este último país hacia industrias con mayor tecnología y mayor valor agregado (AVANCSO, 1994:34-35; CITGUA, 1991:14-22).

Corea ha presentado su llegada a Guatemala como un esfuerzo de cooperación, que busca repetir en Centroamérica el "milagro coreano" consistente en haber pasado, en pocas décadas, de ser nación subdesarrollada a país industrializado. El embajador coreano en Guatemala afirmó que se buscaría repetir el modelo coreano para que Guatemala fuera el "nuevo tigre centroamericano"; para ello, la cooperación coreana consistiría en la instalación de fábricas, en vez de seguir la línea tradicional de otorgar préstamos que a la larga generan otros problemas⁹. Más allá del discurso de la cooperación, hay una necesidad económica de Corea del Sur: a mediados de los años ochenta saturó sus cuotas de exportación de ropa a los Estados Unidos, además de que se encareció su mano de obra. En 1988 los salarios por hora en la industria del vestido en Corea eran de 1.60 dólares, cinco veces más altos que en Guatemala. También se escogió Guatemala por la debilidad de su industria y por las buenas relaciones diplomáticas entre los dos países (Petersen, 1992: 143 y ss.).

El promedio de trabajadores por planta es de 470 en el caso de las empresas coreanas, ligeramente superior al de las maquiladoras de origen norteamericano (440) y muy superior al que tienen las plantas de capital nacional (150). Algunas maquiladoras pertenecen a grandes consorcios coreanos (Samsung tiene cinco plantas y Sam Phoong tres, por ejemplo, todas ellas de confección de ropa), pero hay otras que son propiedad de pequeños y medianos empresarios. Una de las características que distingue a las maquiladoras coreanas es que llegaron a Guatemala con el "paquete completo", es decir, que durante los primeros años importaron la materia prima, la maquinaria, los diseños, la tecnología, los cuadros gerenciales y buena parte de los supervisores. Esto significa que de Guatemala sólo ocuparon el local y el personal menos calificado; esto redujo al mínimo el valor agregado en este país centroamericano. No obstante, por problemas laborales que se explicarán después, se han visto obligadas a contratar más supervisores guatemaltecos.

A Guatemala han llegado muy pocas maquiladoras de ropa de capital norteamericano. Esto constituye una situación excepcional, porque el capital de los Estados Unidos predomina en la industria maquiladora de otros países de la región. En otras áreas de la economía guatemalteca también ha habido considerable presencia de inversión estadounidense. Petersen atribuye esta anomalía no sólo a las condiciones políticas de Guatemala, sino también a las experiencias desafortunadas de una de las primeras maquiladoras norteamericanas que se instaló en el país.¹⁰

Las plantas norteamericanas producen alrededor de 10% de la ropa que se confecciona en el sector. Son fábricas grandes, con el más alto promedio de máquinas por planta (410) y algunas de

⁹.- En agosto de 1990, el embajador Key-Sung Cho señaló: "Nos gustaría iniciar en mi período una revolución económica en Guatemala para demostrar nuestro modelo de cooperación económica -industrialización basada en la cooperación e inversión coreanas-, de modo que pueda ser imitado por otros países latinoamericanos" (citado en AVANCSO, 1992: 19).

¹⁰.- Lo que le ocurrió a esa empresa fue lo siguiente: se instaló en 1987, con más de 500 trabajadores; contrató a un gerente guatemalteco para encargarse de las relaciones políticas locales y de los asuntos de personal, el cual fue despedido en 1988; este gerente, en venganza, organizó un sindicato y provocó una serie de disturbios que, unidos a algunos problemas de ventas, llevaron a la empresa a cerrar sus puertas e irse de Guatemala. El caso fue muy conocido entre los empresarios de ropa de los Estados Unidos y contribuyó a mantener la reticencia de muchos norteamericanos a invertir en la maquila guatemalteca (Petersen, 1992: 53-55).

ellas se han distinguido por ofrecer a sus trabajadores mejores prestaciones y mejor trato que el que impera en la mayoría de las maquilas del país. La mayor parte son empresas intermediarias que venden la ropa a marcas registradas de más renombre. Una excepción es Phillip Van Heusen, que tiene en Guatemala una filial con más de 1,000 máquinas.

Por su parte, las empresas guatemaltecas son las más pequeñas entre las maquiladoras. A pesar de que representan dos terceras partes de las plantas, sólo confeccionan alrededor de 40% de la ropa fabricada por las maquilas. Muchas de ellas son antiguas fábricas de ropa que se reconvirtieron para transformarse en maquiladoras de exportación. Con frecuencia obtienen sus contratos de ventas en el país, mediante representantes de empresas extranjeras o contratistas profesionales, lo que muestra su reducida capacidad de inserción en el mercado externo (AVANCSO, 1994: 53). Casi siempre son empresas precarias, con problemas de equipamiento, que padecen la escasez de financiamiento y con una posición inestable en el mercado. De cualquier manera resalta el hecho de que el capital nacional haya podido tener una presencia importante, aunque frágil, en el sector maquilador. Como se verá después, este no ha sido el caso de las maquiladoras en México, en donde siempre ha predominado el capital extranjero.

Por último, habría que señalar a las empresas subcontratistas. Se trata de pequeñas fábricas, a veces verdaderas microempresas o talleres familiares con unas cuantas máquinas de coser. No tienen acceso directo al mercado de exportación, por lo que dependen de la subcontratación con intermediarios o con empresas exportadoras. Las maquiladoras guatemaltecas y coreanas son las que más recurren a las redes de subcontratación. Incluso aquellas empresas que producen sujetas a las cuotas de importación de los Estados Unidos recurren a subcontratistas, si bien en este caso tienen un límite legal de 50% de subcontratación. En otros casos no es raro que, al menos en ciertas épocas, una empresa obtenga la mayor parte de su "producción" por medio de subcontratistas. Es difícil estimar la cantidad de trabajadores que trabajan en la submaquila. Tan sólo en San Pedro Sacatepequez, pequeño poblado que se encuentra a 20 kilómetros de la capital, se calcula que hay 200 talleres de costura, si bien no todos ellos se dedican a la submaquila.¹¹ Otra fuente señala que en ese poblado de 10,000 habitantes hay unas 3,000 máquinas de coser (Petersen, 1992: 49). En las diez aldeas del municipio de San Francisco El Alto hay 14,000 máquinas de coser (CITGUA, 1991: 26-28). Es un fenómeno poco estudiado, casi invisible, pero de gran importancia.

A las maquiladoras establecidas les resulta muy conveniente contar con un anillo de submaquiladoras a su alrededor, ya que reducen sus costos, pueden atender grandes pedidos sin tener una fuerte inversión y se evitan conflictos laborales. Pero sobre todo les otorga gran flexibilidad: en momentos en que sus ventas son bajas no tienen que despedir a nadie, cuando hay que producir grandes volúmenes de prendas pueden recurrir a la subcontratación para cumplir con los estrictos plazos de entrega que se les demandan. Este tipo de "maquiladora hormiga" (CITGUA, 1991: 26-27) se encuentra en la ciudad de Guatemala, pero también en muchos pequeños poblados de la región del altiplano, donde existe una mano de obra indígena con experiencia en la confección y a la que se le pagan salarios menores: según Gexpront los costos de mano de obra en el altiplano son 15% más bajos que en la capital (GEXPRONT, 1990), mientras que CITGUA reporta salarios hasta 25% más bajos, además de que en esas zonas la inspección laboral es menos frecuente y es más común el empleo de menores de edad (CITGUA, 1991: 28). Hay talleres de submaquila en los

¹¹.- Un estudio de 20 de ellos encontró que cinco submaquilaban para exportar, ocho hacían maquila nacional y siete se dedicaban a realizar producción propia (Pérez Sainz y Leal, citado en AVANCSO: 1994: 57).

siguientes poblados: San Pedro Sacatepéquez (Guatemala), San Pedro Sacatepéquez (San Marcos), San Francisco el Alto y otros pueblos aledaños (Totonicapán), en la ciudad de Quetzaltenango y en el pueblo cercano de Cantel, en San Juan Sacatepéquez (Guatemala) y en Santo Domingo Chenacoj (Sacatepéquez) (CITGUA, 1991: 26-28). Es sorprendente esta tradición productiva que se encuentra ahora vinculada a la maquila, hecho que distingue a Guatemala de otros países de la región, en donde la submaquila no se ha extendido con la misma fuerza.

Existe también una experiencia singular de empresa maquiladora, constituida por la integración de varios pequeños talleres de San Pedro Sacatepéquez. Ha sido calificada como "maquiladora asociativa" (AVANCSO, 1994: 57). Su nombre es Villa Exportadora S. A., y fue promovida por un empresario maquilador progresista¹². Se fundó en 1988 por veintiún productores locales, cada socio conserva su propia planta, pero en conjunto venden su producción de camisas a Van Heusen. Al principio sólo operaba como submaquiladora pues entregaba su producción a CAMOSA, filial de Van Heusen, en donde se hacían las operaciones finales de lavado y planchado. A partir de 1992 ya logró que una parte de su producción fuera exportada sin esa intermediación.

Por último, existe también una red de industria a domicilio que se encuentra vinculada con las maquiladoras. Se trata de trabajadoras y trabajadores que cosen en sus casas, a donde un intermediario les lleva la tela y todo lo necesario, recoge las prendas ya confeccionadas y las vende a los que después las exportan. Los siguientes fragmentos de entrevistas ilustran este sistema:

"...nosotras cosemos para Don Alfredo y para Don Timoteo, a ellos les entregamos las costuras. Todo nos lo dan cortado, es sólo unir las piezas, nos lo dan todo, el hilo, los botones, la tela cortada, a veces hacemos hasta 100 shorts y todo esto lo manda al extranjero. Nosotras vamos a entregar lo que hacemos a la casa de ellos, todos los sábados (...) Él no tiene a nadie trabajando en su casa, todos somos trabajadores en nuestra casa y con él sólo vamos a recoger y entregar lo que hacemos."¹³

"Nosotros entregamos la materia prima a ellos y se encargan de elaborarlo, aquí en la casa no tenemos ni una sola máquina, ni trabajadores, realmente nosotros somos intermediarios: yo les entrego el material ya cortado y ellos se lo llevan para coser, sólo la mano de obra les pago el 10%,"¹⁴

Como puede verse, la maquila de confección en Guatemala no es un sector homogéneo, sino una compleja red en la que intervienen desde importantes consorcios industriales y comerciales hasta pequeños talleres familiares. En la figura 3 se representa esa red en forma gráfica.

¹².- Su nombre es Alvaro Colom, de MEGATEX, quien se ha distinguido por promover un tipo de maquiladoras más ligadas al desarrollo nacional y con relaciones laborales más humanas.

¹³.- Entrevista con mujeres de Totonicapán, realizada por AVANCSO en mayo de 1992 (cuando al citar una entrevista incluyo la frase "realizada por" me refiero a entrevistas efectuadas por otros investigadores, quienes generosamente me facilitaron copias de las transcripciones de las mismas; cuando no aparece dicha especificación se trata de entrevistas realizadas por mí, L. R.).

¹⁴.- Entrevista con Alfredo Chaclán, intermediario de confección de ropa de Totonicapán, realizada por AVANCSO, mayo de 1992.

PRODUCCIÓN

DISTRIBUCIÓN

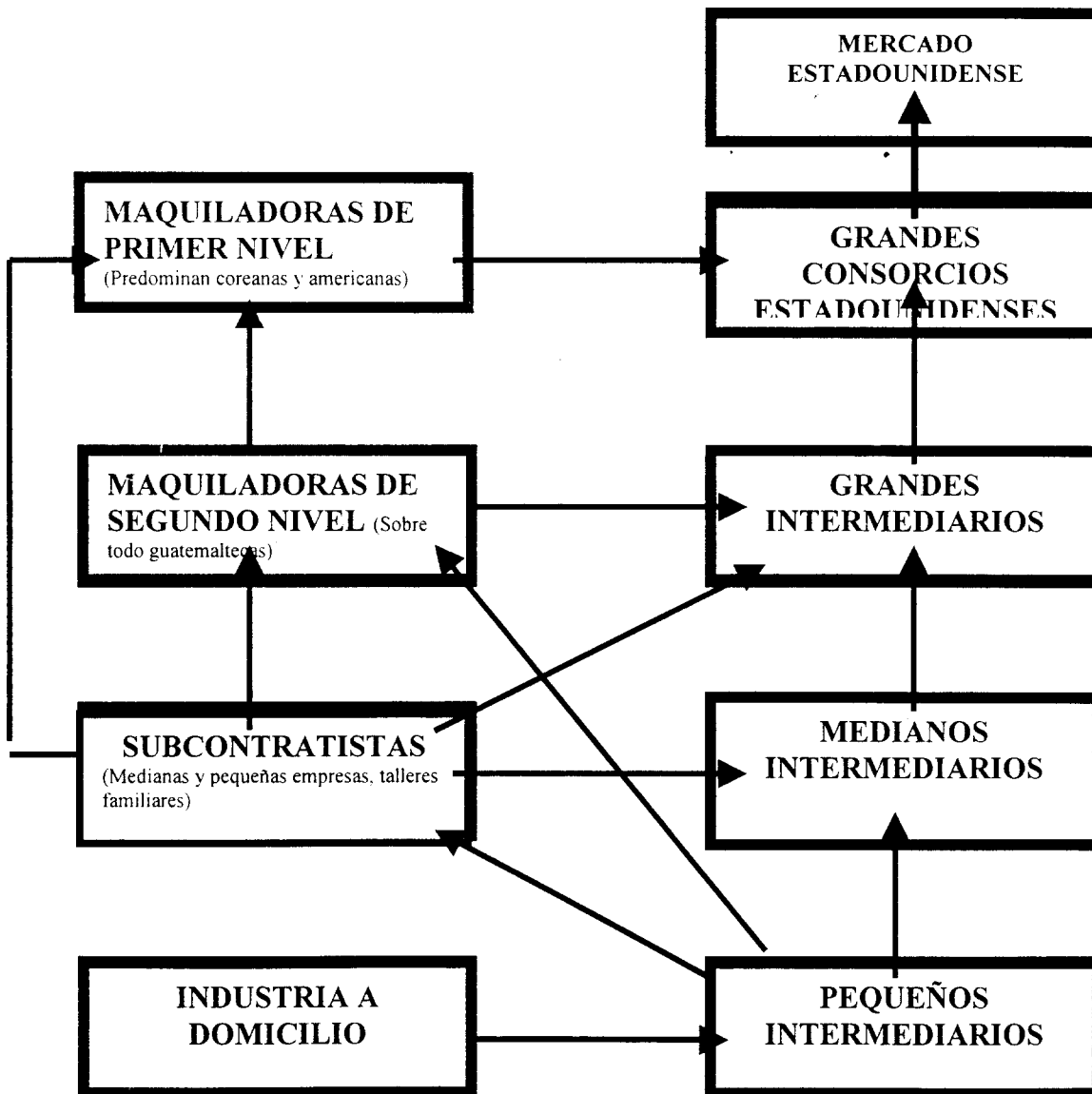


Figura 3. Red de producción y distribución en la maquiladora guatemalteca de confección de ropa

En la parte superior de este complejo económico se encuentran cadenas comerciales y empresas de ropa norteamericanas que controlan el gran mercado estadounidense. Las oficinas centrales de muchas de ellas se concentran en Nueva York. Son abastecidas por intermediarios y en algunos casos por maquiladoras de primer nivel, es decir que tienen vínculos directos con ellas. Después vienen las maquiladoras de segundo nivel, cuyo acceso al mercado pasaría por otras maquiladoras o por algunos grandes intermediarios. Más abajo están los subcontratistas o submaquiladoras, empresas que no están registradas como maquiladoras, pero que exportan en forma indirecta. El cuarto nivel estará formado por la industria a domicilio.

Las combinaciones entre los diferentes niveles de producción e intermediación pueden ser muchas: intermediarios que compran tanto a maquiladoras como a subcontratistas y a intermediarios más pequeños, organizadores de industrias a domicilio que le venden a una maquiladora, pequeños talleres que por temporadas venden al mercado nacional y en otras ocasiones subcontratan con maquiladoras, etcétera. Lo que me interesa recalcar es que hay distintos tipos de maquiladoras y que alrededor de ellas hay una compleja red de empresas y talleres, red que tiene una estructura piramidal: en la punta de la pirámide se encuentran las empresas que se encuentran en una mejor posición y que concentran buena parte de las ganancias, mientras que en la base predominan la informalidad y condiciones de trabajo más precarias. La red también podría dibujarse como círculos concéntricos, con las grandes empresas en los puntos neurálgicos y las microempresas, talleres familiares y empresas a domicilio en la periferia, en situación de mayor inestabilidad y con menor control sobre las reglas del juego del sector. La existencia de esa red indica que la maquila no se encuentra desligada del resto de la economía del país. Se ha llegado a formar una especie de distrito industrial, en el que participan muchas unidades económicas, pero es un **distrito industrial precario**, en tanto que los beneficios se concentran en el vértice de la pirámide y las condiciones de trabajo son desfavorables en casi todos los casos. La precariedad también se observa en el escaso desarrollo tecnológico y en la inseguridad en el empleo.

Las formas en que acceden al mercado y las formas de organización del trabajo en cada tipo de unidad productiva son muy diversas; se pueden encontrar desde la trabajadora que cose en su domicilio a solas, combinando este trabajo con las tareas domésticas, hasta enormes fábricas con sistemas de trabajo industrialmente planificado. A continuación profundizaré el análisis de estas diferentes formas de trabajar.

Más allá y más acá del taylorismo.

La mayor parte de los textos sobre la maquiladora en Guatemala caracterizan a su sistema productivo como taylorista. Por ejemplo, la investigación de AVANCSO plantea: "La organización del trabajo en las maquiladoras de vestuario que operan en Guatemala está definida dentro del marco del taylorismo. En la maquila, los procesos de trabajo están divididos en operaciones que son tareas específicas organizadas en líneas de producción." (AVANCSO, 1994: 87). Un señalamiento similar se encuentra en una investigación sobre las maquiladoras en Centroamérica: "Desde el punto de vista del desarrollo de la organización del trabajo de los países industrializados, las formas productivas de la maquiladora centroamericana se revelan más bien estancadas en el taylorismo y en el fordismo." (Membreño y Guerrero, 1994: 48-49).

Sin embargo, la información que proporcionan esos estudios, así como la que pude recabar por mi cuenta, me hace desconfiar de esta tipificación. Me parece que hay evidencias para sostener que en la maquila guatemalteca no sólo hay taylorismo, sino otras formas de organización del trabajo **más acá y más allá** del taylorismo. es decir, que con la llamada organización científica del trabajo coexisten formas anteriores de organización del trabajo, al mismo tiempo que están surgiendo otras más novedosas. En ese sentido me parece interesante el texto de Pérez Sáinz, quien encontró tres tipos básicos de organización del trabajo en la maquiladora centroamericana. El primero, sería el **taylorismo primitivo** que practican submaquiladoras y algunas pequeñas empresas. El segundo sería el tipo opuesto, en el que existen formas institucionalizadas de participación de la mano de obra que tenderían a ser **similares a los sistemas japoneses**; este tipo lo encontró en muy pocas plantas, sólo en ocho de 67 estudiadas por él y su equipo. Por último, la mayoría de las maquiladoras estaría en una situación intermedia, en la que se practican principios fordistas en la organización laboral, pero no en el conjunto de la sociedad, por lo que prefiere hablar de **subfordismo** (Pérez Sáinz, 1996: 39-40). También me parece muy sugerente su tesis de que apenas se está desarrollando el taylorismo en las maquiladoras de la región: "...es ahora que se están aplicando de manera efectiva y plena los principios tayloristas de organización laboral. Este sería el tipo de organización del proceso laboral más recurrente en la nueva dinámica industrializadora en Centroamérica" (*ibidem*: 40)

Yo iría aún más lejos: creo que la diversidad es mayor y que el taylorismo ha encontrado serias dificultades para su aplicación plena en las maquiladoras de la región. Trataré de sustentar esto en las páginas que siguen.

Muchas veces los gerentes de maquiladoras se quejan de las enormes dificultades que tienen para inculcar la disciplina laboral a los trabajadores guatemaltecos. Atribuyen estas dificultades a la "falta de una cultura del trabajo". Esto me parece inexacto, porque todos los pueblos producen significados relacionados con su actividad laboral. Creo que los trabajadores de las maquilas guatemaltecas sí tienen una cultura del trabajo, pero es diferente a la cultura industrial taylorista que se les trata de imponer. Es más, se trata de una cultura del trabajo con profundas raíces históricas. Me refiero a las tradiciones de los productores independientes, que confeccionan ropa por su cuenta y la venden de forma directa o a través de un intermediario, pero acostumbrados a conservar el control sobre su ritmo de trabajo.

La confección de ropa no es algo nuevo en el Área Metropolitana de Guatemala, tampoco en los poblados del altiplano que se encuentran al occidente de la ciudad. Durante los siglos XVI y XVII hubo repartimiento de hilados en la región y desde hace mucho tiempo se realiza la confección doméstica de ropa (GEXPRONT, 1990: 5). La costura ha sido una actividad complementaria del hilado, el tejido y el bordado, con los que los indígenas guatemaltecos fabrican su propia indumentaria, lo mismo que las artesanías textiles que colorean el país y que se han hecho famosas por todo el mundo. En muchos hogares indígenas la mujer utiliza el telar y borda con gran habilidad, mientras que el hombre emplea, con igual destreza, la máquina de coser. No es nuevo el hecho de que la mayor parte de esa producción sea destinada a la venta, pero ni la vinculación con el mercado ni la presencia de intermediarios alteró, en lo fundamental, la cultura del productor independiente, unido a su máquina de coser y que trabaja a su propio ritmo, presionado sólo por la necesidad económica. También es importante advertir que el trabajo de costura formaba parte de un complejo productivo mayor, que también podía incluir la agricultura, el pequeño comercio y otro tipo de actividades vinculadas con la unidad doméstica. Esto permitirá entender por qué, en la

maquiladora, trabajadores sin experiencia en la confección pueden adaptarse con facilidad a la cultura del trabajo de los trabajadores que ya saben coser: ambos provienen de familias similares, en las que aprendieron valores y concepciones sobre el trabajo muy parecidas, dentro de las cuales embona la actividad de la confección, concebida como la labor de un productor independiente de los patrones, pero vinculado con la lógica de su unidad doméstica.

Con frecuencia la costura se realizaba en el hogar, pero también existen experiencias previas de pequeños talleres y fábricas que producían ropa para el mercado local o centroamericano. En esos casos los trabajadores de la confección tenían que negociar con un patrón, pero lo hacían más como destajistas que como asalariados por tiempo. Esto quiere decir que en los talleres y fábricas de ropa previos a la maquiladora existía una suerte de acuerdo laboral, centrado en el trabajo a destajo, según el cual los trabajadores estaban a las órdenes de un dueño o patrón, pero sin que hubiera una ruptura definitiva con la cultura del trabajador independiente. Esto implicaba que el productor directo mantenía cierto poder sobre el proceso de trabajo, con base en su destreza y, en ocasiones, en la propiedad sobre la máquina o sobre algunos de los insumos productivos. El control de los dueños o de los intermediarios era, en buena parte, externo al proceso laboral: provenía de su vinculación con el mercado. Existía también un compromiso que regulaba la negociación del monto del destajo y de la manera de trabajar.

Un ejemplo de este compromiso es la fábrica de Cantel, estudiada por Manning Nash. En ella se dio un proceso de acomodación entre la cultura india y la fábrica, mediante un proceso de ensayo y error que duró más de tres generaciones (Nash, 1973: 2 y ss.). En un principio hubo conflictos cuando los patrones y directivos, llegados de fuera, quisieron imponer formas de trabajo y de control ajenas a las tradiciones comunitarias, lo que provocó conflictos y resistencias. Con el tiempo se llegó a un compromiso, para ello fue fundamental que los caporales, quienes tenían contacto directo con los trabajadores, respetaran la manera local de trabajar y relacionarse; muchos de estos caporales eran también miembros de la comunidad. Nash describió esta adaptación y señaló que los nuevos trabajadores eran entrenados por otros cantelenses, como en el hogar; aprendían en silencio durante semanas, como ayudantes de alguien a quien observan, bajo pautas tradicionales de aprendizaje. Dice Nash: "El trabajo en las máquinas es coordinado por un caporal encargado de una línea de máquinas. Él es un cantelense. Él y el trabajador que dirige se entienden uno a otro. El caporal nunca levanta la voz cuando da instrucciones, y rara vez dice a un hombre lo que hay que hacer. Sólo en ocasiones dice: "apúrate"" (*ibidem*: 40). Manning Nash comparó a los obreros de la fábrica de Cantel con artesanos y agricultores del mismo poblado; encontró que, en términos generales, compartían la misma cultura y que la experiencia de trabajar en la fábrica no había modificado ni sus valores ni sus concepciones del mundo.

En otras fábricas grandes se dificultaba la relación personal directa, pero aun en esos casos se lograban acuerdos para regular el pago del trabajo de costura y se establecían vínculos de carácter paternalista. En muchos casos las relaciones laborales eran autoritarias y los ingresos de los trabajadores eran bajos, pero se había llegado a compromisos productivos y existían formas de reciprocidad y flexibilidad prescritas por la cultura del trabajo.

En la actualidad, en muchos talleres familiares y pequeñas fábricas de costura se pueden encontrar todavía acuerdos tradicionales entre trabajadores y dueños. Pérez Sáinz y Leal reportan que en los talleres de confección de San Pedro Sacatepéquez el proceso de trabajo está permeado por la lógica de la unidad doméstica, al mismo tiempo que entre el propietario y sus trabajadores no son raras las relaciones de parentesco y paisanaje que facilitan la comunicación y el

entendimiento (Pérez Sáinz y Leal, 1992). En las pequeñas submaquiladoras también son frecuentes estas relaciones laborales fincadas en las relaciones personales entre propietarios y trabajadores:

"Las personas que trabajan conmigo, unos ya sabían y otros están aprendiendo, pues tengo que conseguir a alguien que ya sepa todo, pues la política que llevamos aquí es ésta: se les dice que el sueldo es poco, pero tienen opción a aprender a usar cualquier máquina, en el momento en que no hay mucho trabajo. o después de la hora de trabajo, cuando ellos salen, se les enseña a usarlas, también los días sábados que no se trabaja se les puede enseñar, también en los feriados.(...) La ventaja con nosotros es que aquí se les enseña a usar todo, aprenden a hacer la pieza completa. Otra ventaja para los que trabajan con nosotros es que les damos la oportunidad de que estudien, como la mayoría son nuestros paisanos (Patzun (...)) Nosotros les damos la oportunidad de aprender, en las fábricas grandes no se las dan, porque si entra alguien para puño, sólo puños hace y cuando se van a otra fábrica sólo esto saben hacer. Esto es lo que nosotros les decimos a ellos, nosotros les enseñamos a hacer pantalones, camisas que en el futuro les va a servir, ya cuando ellos vayan a tener sus hijos les pueden hacer sus camisas y playeras"¹⁵

Se puede decir que en la industria a domicilio, en los pequeños talleres familiares y en las microempresas que surten a la maquila de exportación no se han producido muchas modificaciones en los sistemas de organización productiva. Persiste el trabajo individual en el hogar o la actividad semiartesanal en pequeñas unidades, con una división de tareas poco desarrollada y una organización productiva fincada en la habilidad de los trabajadores de la confección y en lealtades primordiales entre trabajadores y dueños. Si acaso se han acentuado, en algunos casos, la parcelación del trabajo y la diferenciación entre los productores directos y los dueños, como fruto de las presiones del mercado y de las ganancias derivadas de submaquilar para la exportación. La revolución maquiladora de Guatemala ha integrado a esta red de pequeños productores, pero sin alterar en lo esencial sus relaciones laborales. La industria a domicilio y los pequeños talleres forman un **distrito industrial precario**, vinculado al mercado mundial a través de intermediarios, que produce de manera tradicional y con bajos salarios para los trabajadores y ganancias reducidas para los dueños y productores por su cuenta. En esta franja de la producción de ropa, la inserción de Guatemala en la globalización no ha destruido formas premodernas de trabajo, sino que las ha refuncionalizado.

No sucede lo mismo con la otra franja de la industria de la confección, la que forman las medianas y grandes maquiladoras. En ellas, se ve seriamente cuestionada la cultura del trabajo preexistente. También en algunas fábricas que se reconvirtieron, para volverse maquilas, se modificó el sistema de trabajo y se perdieron muchos de los acuerdos laborales tradicionales:

"La reestructuración les supuso fuertes remodelaciones en la organización de la producción y en las relaciones laborales. El énfasis en la eficiencia y la productividad que impone el nuevo mercado significó, por ejemplo, la dismantelación de departamentos como corte y diseño, la adquisición de maquinaria especializada -por las nuevas líneas de producción- y la búsqueda de un perfil diferente de mano de obra que implicó despidos, actitudes de rechazo a las máquinas y el inicio de una alta rotación de operarios. Se había perdido la tradicional relación patrono-obrero, paternalista y "familiar", junto con el "cariño" a la empresa." (Camus, 1994:5)

¹⁵.- Entrevista con propietario de submaquiladora, realizada por AVANCSO en mayo de 1992 (mecanoescrito).

Por un lado, el trabajo en las maquiladoras no resultó totalmente extraño para los guatemaltecos y guatemaltecas: muchos de ellos sabían coser y conocían las máquinas de coser. Pero, por otro, representó un gran cambio, porque se establecieron nuevas formas de producir que entraban en contradicción con muchas tradiciones laborales y culturales. Sin embargo, su cultura del trabajo no desapareció con la mera introducción de otros métodos productivos. Esto se entenderá mejor si se analizan con más detalle los sistemas de organización del trabajo que predominan hoy en día en la maquiladora guatemalteca.

En el proceso productivo de la ropa hay cuatro etapas básicas: 1) iniciación, que abarca el diseño y la ingeniería del producto y del proceso; 2) preensamble y corte, que incluye la gradación y el marcaje); 3) ensamble, es decir, costura de las piezas de tela, de los cierres, botones, ojales, etcétera; y 4) acabado, que consiste en el lavado, planchado, doblado y empacado de las prendas terminadas. Las dos primeras etapas son las más creativas y sofisticadas, las dos últimas requieren poca calificación. En Guatemala lo que más abunda es la fase del ensamble, aunque bastantes empresas también realizan el trabajo de acabado. En algunos casos se realizan las dos primeras fases del proceso: se trata de pequeñas empresas que producen de manera semiartesanal en escala muy reducida. Algunas empresas grandes que han alcanzado cierto desarrollo también realizan el corte y el preensamble, pero la fase de diseño está prácticamente ausente, se encuentra concentrada en otros países, en particular en los Estados Unidos y en Corea del Sur.

El proceso de trabajo típico en una maquiladora mediana o grande de Guatemala¹⁶ comienza con la recepción de la materia prima en un área de desembarque, adonde llegan los trailers que traen grandes rollos de tela, de hasta 15 ó 25 metros de ancho. Cada rollo tiene varios lienzos, por ejemplo 50 ó 100; estos rollos se llevan al área de corte, en donde se extienden en grandes mesas para ser cortados. Para ello, se extienden los patrones sobre los lienzos, siendo muy importante que todas las partes de una prenda estén dentro del mismo patrón, para que cada prenda se elabore con tela del mismo lienzo y, de este modo, se eviten variaciones en el tono. Uno o varios trabajadores dibujan las piezas sobre el lienzo que se encuentra hasta arriba, para que después se realice el corte con una máquina cortadora. Se forman paquetes con las piezas, paquetes que deben estar amarrados o unidos de algún modo, para que al momento de coser se siga el mismo orden y se unan las piezas que corresponden al mismo lienzo. De ahí los paquetes de tela cortada se llevan al área de costura, que es la más llamativa de toda la fábrica: es donde se encuentran más trabajadores, cosiendo las diferentes partes de las prendas, en un espectáculo multicolor creado no sólo por las telas que están uniendo, sino también por las ropas de los trabajadores y las trabajadoras, en particular cuando algunas de ellas son indígenas y llevan sus trajes tradicionales. En ocasiones, antes de unir las partes se requiere coser un forro a algunas de las piezas. Cada trabajador o trabajadora realiza una operación diferente. El número de operaciones varía para cada tipo y cada estilo de prenda, por ejemplo una camisa sencilla puede requerir 10 operaciones de costura (cerrar hombros, coser cuellos, sobrecoserlos, coser mangas, cerrar costados, coser puños, respuntarlos, coser ruedos, coser y perforar ojales y coser botones), mientras que un pantalón complicado puede

¹⁶.- Esta descripción fue elaborada con base en las visitas que hice a tres plantas maquiladoras en abril y mayo de 1994, así como con la información recabada en las entrevistas a trabajadores, trabajadoras y gerentes en la misma época. Las empresas visitadas fueron Diseños y Maquilas (1,400 trabajadores) CORTEX(1,000 trabajadores) y Sam Lucas (1,300 trabajadores). las dos primeras de capital norteamericano y la última de capital coreano.

necesitar más de 100 (AVANCSO, 1994: 89). En el área de costura se emplean máquinas de diferentes tipos: plana, overlock, ojalera, atracadora. De ellas, la máquina plana es la más parecida a la máquina de coser doméstica y la que primero aprenden a manejar los trabajadores, mientras que la máquina overlock es la más difícil de operar. Casi siempre, después de la costura, las prendas ensambladas pasan al área de "manualidades" o despitado, en la que con una tijeras pequeñitas las trabajadoras les cortan los hilos sobrantes. De ahí la ropa es llevada a la lavandería; una vez lavada se lleva a planchado y por último a empaque. Las prendas empacadas son colocadas en los contenedores de los trailers, de donde la mercancía se manda al mercado, casi siempre a los Estados Unidos, por vía marítima, aunque algunas veces por carretera y casi nunca por avión.

El trabajo de ensamble es el que concentra la mayor cantidad de operarios. Se realiza con dos sistemas básicos: "por bulto" (líneas convencionales) y "de mano a mano" (módulos). El sistema más frecuente es el de trabajo por bulto en líneas de ensamble tradicionales, en las que las obreras y los obreros están colocados en hileras, como si fuera un salón de clase, de modo que un trabajador sólo ve la espalda de su compañero. A cada trabajador o trabajadora se le da un bulto con las piezas que tiene que coser, toma una pieza, la cose, la coloca a un lado; luego toma otra y repite la operación, de modo que va formando otro bulto con las piezas terminadas; dicho bulto pasará después a otro trabajador. El tamaño de las líneas depende del número de operaciones que requiere cada prenda, muchas líneas llegan a tener varias decenas de trabajadores. Es interesante señalar que en este sistema cada trabajador trabaja por su cuenta y con ritmos diferentes, ya que cada pieza se va colocando en el montón y el trabajador siguiente no está esperando la pieza que está cosiendo el de junto, sino todo el montón. Es un sistema que con facilidad genera cuellos de botellas; para evitarlos es preciso disponer de grandes inventarios y tener muchas prendas en proceso de manera.

A primera vista este sistema de bultos podría considerarse taylorista, pero la mayoría de las plantas no realiza estudios sistemáticos de tiempos y movimientos para lograr un balance exacto entre las diferentes operaciones. El sistema es mucho más artesanal: por medio del ensayo y el error se ajustan las diferentes fases del proceso y se depende mucho del esfuerzo y el ritmo de cada trabajador. Esto se explica tanto por las características de los operadores de las máquinas de coser como por el tipo de personal de supervisión y dirección. Las personas que cosen no están acostumbradas a la disciplina industrial, ya sea porque no tienen experiencias previas de trabajo de este tipo o porque tienen el suficiente conocimiento del proceso como para poder recuperar su autonomía laboral. Por eso las empresas recurren al pago a destajo como medio para controlar a este tipo de trabajadores que no están acostumbrados a que su trabajo sea conducido por otras personas. Además, las maquiladoras no cuentan con supervisores muy calificados, casi no hay ingenieros en confección y también son escasos los ingenieros industriales. El proceso descansa en gran medida en la habilidad y destreza de los trabajadores de confección, en particular de los overlockistas y de quienes pueden realizar operaciones muy complejas con las otras máquinas. El poder de negociación que tienen los obreros calificados se muestra en los siguientes comentarios de una operaria de máquina overlock:

"Yo era overlockista, lo que hacía era cerrar costados, casi todo el tiempo que estuve ahí era lo único que hacía (...) nosotros casi siempre teníamos trabajo, pero porque éramos un grupito de que éramos unas brinconas, por eso siempre nos tenían trabajo, y como me gustaba mucho hablar, y por tal de que yo no estuviera hablando me daban casi siempre trabajo, pero sí la mayoría, por lo menos las de desquite, ellas sí pasaban bastante tiempo sin trabajo, llegaban a ganar 500 pero de aquí a tres cuatro, cada cuatro meses, porque el trabajo ahí es muy feo, porque primero trabajan todas las de máquina y todo ese tiempo que se

está el trabajo atrás, todas las de adelante se quedaban sin trabajo, y a veces tardábamos hasta tres meses con la producción y ellas se quedaban sin trabajo, después lo pasaban adelante y era cuando ellas aprovechaban para trabajar, para poder ganar toda esa cantidad ellas tenían que velar, ellas eran las que más las explotaban (...) porque por lo menos a nosotras nos decían, ustedes van a velar, y les decíamos: "está bien. nosotras velamos, pero a las seis de la mañana nosotras nos vamos para afuera, terminen o no terminen la producción; y había unas que a las seis de la mañana nosotras nos íbamos. (...) Entonces ellas (las supervisoras) sabían a quién se lo decían y a quienes no, porque a mí no me obligaban. O a veces a mí me decía: "haga dos horas extras"; "¿cuánto me va a pagar?"; "lo que haga"; "¡ah!, pero si me va pagar dos quetzales ¿qué voy a hacer yo con dos quetzales?, nada. Entonces, ¿sabe qué? póngase por día y los tickets que usted tiene póngaselos en la noche". Decía yo, así sí me quedo porque voy a ganar seis siete quetzales en las dos horas".¹⁷

Mientras que los trabajadores poco calificados -las despitadoras, por ejemplo- se ven obligados a aceptar las condiciones que les pone la empresa, los operadores y operadoras con mayor calificación -como los que manejan las máquinas overlock- pueden negociar desde una mejor posición. Este tipo de trabajadores controla un recurso significativo (Adams, 1983), lo que les da una posición importante en las relaciones de poder que se establecen cotidianamente en el piso de la fábrica. Con frecuencia dominan el proceso laboral mejor que las propias supervisoras, cuya autoridad queda en entredicho por su desconocimiento del trabajo. Desde el punto de vista de algunas obreras, las supervisoras son unas "chambonas":

"(las supervisoras) no saben trabajar, ni sentarse en una máquina a coser sabían, nosotras les enseñábamos a ellas. A ellas las contrataban la secretaria y el jefe de personal, pero nosotras les enseñábamos a ellas. O sea que a esas supervisoras las escogían porque tal vez se daban con los jefes, no es porque podían hacer el papel de supervisora. (...) Entonces consiste más en las supervisoras, que ellas eran bien chambonas, fíjese que había una que llegaba y empezaba a temblar, y no le salía, y por último, como miraba y medio se burlaba uno de ella, ella decía: "no, mejor hágalo como usted pueda", ¡y supervisora! Es decir que ahí nos ponían gente que ni se preocupan, hay veces cosíamos y hacíamos nosotros y se iban a dar cuenta de los defectos hasta que las piezas ya iban para afuera porque ellas no se daban cuenta de cómo estaba la producción."¹⁸

El carácter improvisado de muchas maquiladoras no sólo era percibido por las trabajadoras calificadas, también lo advirtieron asesores externos de las empresas. Un ejemplo son los siguientes fragmentos de un reporte elaborado por una consultoría que evaluó la maquiladora de confección en Guatemala en su fase de arranque, en el que se muestra la naturaleza poco sistemática de esa industria:

"Existen pocos controles efectivos en las fábricas. La industria en general necesita implementar controles efectivos de calidad, costos y producción para lograr la alta productividad deseada. Las grandes firmas de confección, con buenos sistemas y procedimientos -en su mayoría- no han ido a Guatemala. Las firmas de confección que por lo general han ido a Guatemala, han sido de tamaño medio sin habilidad de proveer apoyo técnico. Nuestras evaluaciones indican que las eficiencias promedios de las fábricas varían

¹⁷.- Entrevista con obreras de la maquiladora "Confecciones Unidas", realizada por AVANCSO, abril de 1992.

¹⁸.- Entrevista con obreras de la maquiladora "Confecciones Unidas", realizada por AVANCSO, abril de 1992.

de un 15 a un 50 por ciento, con la mayoría alrededor de un 40 por ciento. (...) es resultado de falta de continuidad de trabajo, falta de incentivos efectivos, ausencia de controles de fábrica y falta de aplicación de ingeniería industrial. (...) aunque supuestamente basados en estudios de tiempo, la mayoría de los sistemas de incentivos laborales parecen estar establecidos a discreción de la administración, basados en la experiencia" (Kurt Salmon Associates, 1987: 9)

Con el tiempo, algunas empresas, sobre todo de capital extranjero, han logrado establecer formas de trabajo más planificadas. Pero muchas otras todavía se encuentran en la situación arriba descrita. Debe recordarse que la mayoría de las maquiladoras se crearon de manera improvisada, sin contar con personal calificado ni instalaciones adecuadas, ya que se limitaron a adaptar alguna bodega. Una maquiladora de ropa tiene muy bajos costos de instalación: acondicionar un local preexistente (bodega, club de baile, garage) y comprar máquinas de coser. En Guatemala, se acostumbra rentar una bodega y llenarla con maquinaria usada. Se estima que los gastos de arranque van de 800 a 2,000 dólares por trabajador (Petersen, 1992:). Las posibilidades de ganancia son enormes, aún para negocios mal administrados. Algunas maquilas fueron creadas por gente sin experiencia y con poco capital, pero en un año pudieron recuperar su inversión.

En una planta organizada de esta manera, la forma más común para aumentar la productividad es el pago a destajo. La mayoría de las maquiladoras no han logrado establecer sistemas modernos de trabajo, ni de tipo taylorista ni del tipo de especialización flexible. Por ello, han tenido que recurrir al pago por pieza confeccionada, como medio para lograr que los trabajadores produzcan volúmenes considerables de piezas utilizables. Las obreras y los obreros, presionados por la necesidad económica más que por un sistema científico de división del trabajo, cosen a gran velocidad para poder alcanzar salarios que les permitan sobrevivir. Con excepción de las maquiladoras coreanas, que pagan por día, y de unas cuantas plantas que han establecido el sistema de módulos, el resto acostumbra pagar por destajo el trabajo de confección, por lo menos en los períodos en que tienen muchos pedidos y necesitan aumentar la productividad. En períodos de baja producción pueden pagar por día, lo mismo que en actividades menos cruciales como el despiste.

Es muy interesante advertir que muchas veces los trabajadores se ven a sí mismos como productores independientes y no como asalariados, es decir, tienen una lógica de destajistas. Por ejemplo, dicen: "como ahí nosotras mismas hacemos nuestro sueldo". Al preguntarles sobre las cosas que les gustan y les disgustan se observa algo similar, ya que les molesta no tener trabajo, la falta de un ingreso estable, a la vez que valoran de manera positiva las épocas en las que hay mucho trabajo y pueden ganar más. Muchas veces no se comportan como obreros que cuestionan las condiciones de trabajo, sino como productores preocupados por si habrá suficiente trabajo. Al preguntarles que sistema de pago preferían, siempre me contestaron que preferían "por trato", es decir a destajo, y afirmaban que si ellas tuvieran una fábrica también pagarían por trato, porque así la gente trabaja más¹⁹. Sin embargo, tampoco puede hablarse de una lógica absoluta de destajistas, en muchas ocasiones plantean demandas relativas a condiciones de trabajo y siguen pautas de

¹⁹.- Entrevistas con trabajadoras de maquiladoras de Guatemala, realizadas en abril y mayo de 1994.

comportamiento que siguen una lógica de trabajador asalariado²⁰. De cualquier manera, el peso de la cultura del destajo es muy fuerte en la maquila guatemalteca.

Las maquiladoras han sido fundamentales para que Guatemala se incorpore a la corriente actual de globalización y apertura económica, pero, en lo inmediato, no necesariamente significaron la introducción de formas nuevas de producción, sino la refuncionalización de formas premodernas, como sería el trabajo a destajo o, como se vio antes, la industria a domicilio y los talleres familiares. Se crea así una curiosa situación en la que se combina la producción para el mercado mundial de fin de milenio con formas productivas que surgieron hace mucho tiempo.

Las maquiladoras coreanas tienen un sistema productivo particular. Las más grandes de ellas utilizan maquinaria nueva, tienen mejores instalaciones y cuentan con personal directivo y de supervisión que está acostumbrado al trabajo industrial. También realizan estudios de ingeniería industrial más sistemáticos. En general han rechazado el pago a destajo y pagan por día. Aumentan los salarios de acuerdo con la antigüedad, cada seis meses o cada año. En esas fábricas también se trabaja por bultos y la disposición de las máquinas también es en hileras como salón de clase. Pero en vez del destajo, se establece una meta diaria que tienen que cumplir todos los trabajadores de la línea. Este sistema requiere de un balance adecuado entre las distintas operaciones y exige que todos los trabajadores se esfuercen en mantener un ritmo homogéneo. De entre todas las maquiladoras que operan en Guatemala, son las que tienen el sistema productivo más similar al modelo taylorista. Sin embargo, es de crucial importancia señalar que son las maquiladoras que más problemas laborales presentan, las que han suscitado mayor rechazo y en las que se vive un clima de guerra entre trabajadores y empresa. También presentan tasas de rotación muy altas, muchas veces superiores a 10% ó 15% mensual²¹. Para que los trabajadores alcancen las metas estipuladas los supervisores los apuran, los regañan y se han dado muchos casos en que los golpean. De igual manera, se han denunciado formas de coerción y presión para obligar a los obreros a laborar horas extras hasta que cumplan la meta. Parece ser un sistema taylorista que es muy inestable por el rechazo de la mano de obra, apenas se encuentra en la fase de gestación.

Los conflictos cotidianos en las maquilas coreanas obedecen a causas diversas y complejas. Entre ellas destacan las malas condiciones de trabajo, los malos tratos y los bajos salarios, pero esto también existe en otras maquiladoras y los conflictos no han sido tan virulentos. También deben tomarse en cuenta las diferencias culturales entre guatemaltecos y coreanos y las dificultades de comunicación entre ellos, tema que será analizado en el siguiente capítulo. Estos elementos -malos tratos, malas condiciones, conflictos culturales- efectivamente existen y han sido profusamente señalados en varios estudios (Petersen, 1992; González, 1991; Monzón 1992; AVANCSO, 1994 y Pinto y Carías, 1994). Sugiero que, además de esos elementos, el rechazo a las maquiladoras coreanas también obedece a que, de manera autoritaria, han tratado de imponer un sistema taylorista que choca de manera directa con las tradiciones y con la cultura del trabajo de los obreros guatemaltecos de la confección. Han logrado establecer ese sistema, pero a la fuerza y no por medio

²⁰.- Esta combinación de diferentes lógicas no es extraña en el mundo laboral. Bruce Kapferer mostró, en un estudio sobre la planta de zinc de una compañía minera de Zambia, que los obreros apelan a diversas normas y valores para definir las bases sobre las cuales negocian sus relaciones laborales (Kapferer, 1971).

²¹.- Petersen reporta tasas de rotación mensual de hasta 25% y 40% en maquiladoras coreanas (Petersen, 1992: 56).

del convencimiento ni de la creación de instituciones que generen adhesión de la mano de obra. Por ello enfrentan una resistencia laboral constante y presentan tasas de rotación más altas que las otras maquiladoras. Es común que las obreras y obreros se contraten en una fábrica coreana, aprendan a coser y después busquen empleo en otra maquiladora donde puedan trabajar por destajo o por "trato", como le llaman los trabajadores al pago por pieza.

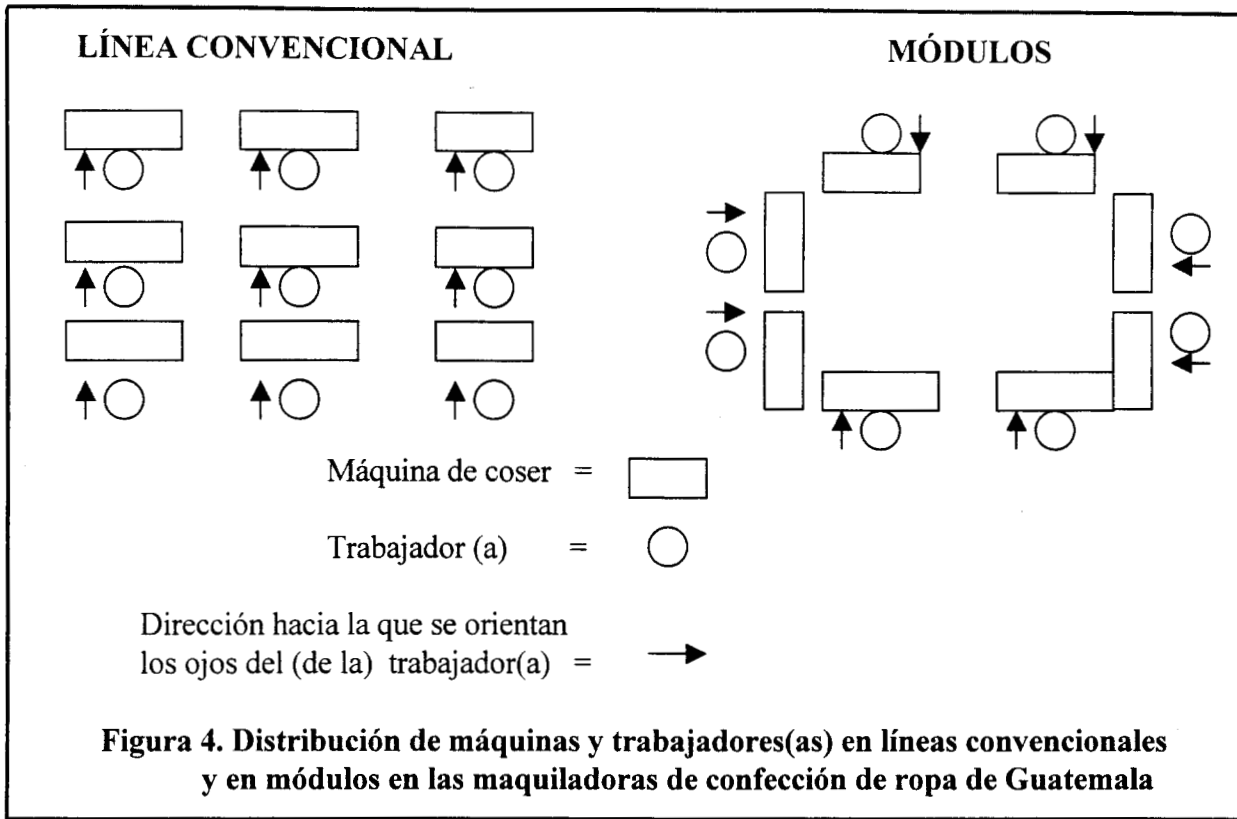
Los coreanos se muestran optimistas, piensan que los trabajadores van a asimilar con rapidez su sistema de trabajo. Según el embajador Cho: "Con este sistema de metas ellos (los trabajadores guatemaltecos) están trabajando muy duro en nuestra industria, tan duro como los trabajadores en Corea. Después de seis meses de entrenamiento y trabajo ellos casi son tan productivos como el trabajador coreano" (Petersen, 1992: 154). Sin embargo, esta no parece ser la opinión de empresarios guatemaltecos que señalan que el ritmo de trabajo en las maquiladoras coreanas no es tan intenso como en las demás maquiladoras. Dice un asesor de la Gremial de Exportadores:

"Los coreanos no entendieron la mentalidad de aquí: que aquí la gente responde a los incentivos, es decir, se les paga por destajo o por incentivos, y trabajan mucho, y esto los coreanos no lo han entendido, les pagan lo mismo a todos y cada seis meses les están subiendo el salario. Esto no funciona. Uno lo nota inmediatamente al visitar una fábrica coreana, luego luego ve que todos alzan la cabeza para ver de qué se trata la visita y se distraen y están viendo; en cambio, en otras maquiladoras uno va a visitarlos y los trabajadores no despegan la vista de la máquina, casi son uno mismo ellos y la máquina, están trabajando por destajo y no quieren perder para nada el tiempo. En las fábricas coreanas los trabajadores aprenden muy rápidamente qué nivel de trabajo pueden alcanzar sin perder el empleo, sin ser despedidos, y entonces trabajan hasta ese nivel, pero no más."²²

Algunas empresas coreanas, sin embargo, han comenzado a estabilizar su sistema productivo. A esto ha contribuido un mejor conocimiento entre coreanos y guatemaltecos, logrado después de varios años de incomprensión y conflictos. También han sido importantes la contratación de más supervisores guatemaltecos, las mejoras en las condiciones de trabajo y la construcción de locales e instalaciones más adecuados. En algunos casos la presión de los trabajadores y los intentos de organización sindical han obligado a las empresas a mejorar el trato de los supervisores hacia sus subordinados. Pero en la mayoría de las empresas coreanas persisten las malas condiciones y la tensión laboral.

Una minoría de empresas maquiladoras, varias de ellas de capital norteamericano o de coinversión entre estadounidenses y guatemaltecos, ha establecido el sistema de trabajo por módulos o "de mano a mano". En este sistema se forman líneas más pequeñas y mejor balanceadas, en las que las máquinas no se colocan en hileras, sino en forma de una "U" cerrada, de modo que los trabajadores pueden verse de frente o de costado. En el siguiente esquema se pueden ver las diferencias en la distribución de los espacios de trabajo en las líneas convencionales y en las líneas en módulo.

²².- Entrevista con asesor de la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales, mayo de 1994. En las entrevistas que realicé con trabajadoras de maquilas coreanas me explicaron cómo han aprendido una serie de mañas para hacer como que trabajan aunque estén haciendo otra cosa. Una de las más frecuentes es la de coger una prenda e ir a platicar con una compañera, fingiendo que están platicando algo relacionado con el trabajo. Sin embargo, de cualquier manera están siempre presionados para cumplir con la meta diaria exigida.



Otra diferencia entre los dos sistemas es que en el trabajo por módulos no se depositan bultos de piezas frente a cada trabajador, sino que el primer operador de la línea realiza su operación y pasa "de mano a mano" la pieza al siguiente operario y así sucesivamente, de modo que al final de la línea sale la pieza completa. Esto hace más dinámica línea y propicia el trabajo en equipo. Un gerente de maquiladora comentó de esta manera las ventajas del sistema de módulos:

"En lugar de que a cada trabajador se le dé un bulto de piezas que tiene que coser, las piezas van de mano en mano y un módulo forma toda la pieza completa, y así el trabajador no tiene un bulto muy grande ahí, sino que va pasando la prenda de mano en mano. Capacitamos al personal, comenzando por los ingenieros, después a los jefes de módulo y luego a los supervisores, a los que ya no se capacitó fue a los operadores. Antes era muy complicada la supervisión, porque había que llevar todas las piezas hasta allá arriba, supervisarlas y bajarlas, era mucho más complicado; el sistema de módulos ha resultado ser más práctico y también ha aumentado la producción. El sistema de bultos creaba frustración, porque el trabajador tenía que esperar que el de junto terminara su paquete para que se lo pasaran, a veces eso tardaba mucho. Había peleas y discusiones sobre los bultos. Ahora ya no pasa eso, ya sólo ven pasar prendas y prendas. Y ni siquiera saben cuánto están haciendo. Sólo hasta que el supervisor les dice a mediodía cuántas llevan".²³

En algunas maquiladoras de Guatemala le llaman Just in Time al sistema de módulos. Si bien no corresponde exactamente con ese método japonés de fabricación, tiene en común con él el

²³.- Entrevista con el gerente de la maquiladora Diseños y Maquilas, ciudad de Guatemala, mayo de 1994.

hecho de que se reducen los inventarios que se acumulan en la línea. Resulta ser más productivo que las líneas convencionales. En algunas empresas se logró incrementar la productividad en 20% a las siete semanas de haberse introducido. Con el sistema de módulos también ha sido posible que algunas empresas substituyan el salario a destajo por el salario por día combinado con un incentivo grupal (Webb y Wheeler, 1993: 45). Este sistema de trabajo ha sido mejor aceptado que el de las maquiladoras coreanas. En buena medida se debe a que, por lo menos en algunos casos, representó una mejora salarial: los nuevos salarios estaban calculados sobre la base de la productividad de las líneas anteriores y, al aumentar la productividad, los trabajadores de los módulos pudieron mejorar un poco sus ingresos con respecto a los que trabajaban por bulto. También influyó el hecho de que lo han promovido empresas más progresistas, que han tratado de tomar un poco más en cuenta al trabajador. De cualquier manera, no todo ha sido miel sobre hojuelas: los trabajadores están muy acostumbrados al trabajo por destajo, tienen temor de que a la larga vuelvan a bajar los salarios y equiparan los incentivos del sistema de módulos con las metas de las fábricas coreanas, que tanto rechazo han creado. No dejan de advertir que en los módulos se intensifica el ritmo de trabajo. También se han presentado casos en los que la introducción del sistema de módulos vino acompañada de una baja en los salarios (Camus, 1994: 19). En otra fábrica, al poco tiempo de que arrancaron los módulos, se formó un sindicato; en su pliego de peticiones incluyeron algunas demandas relativas al sistema de trabajo:

"La parte patronal se compromete en proporcionar un incremento salarial del cien por ciento (100%); dicho aumento será efectivo cada año a partir del día uno de enero de mil novecientos noventa y tres. Asimismo, **retomará las metas con las que anteriormente se venía operando en todos los módulos o departamentos de trabajo, reduciendo a un 50% las que operan en la actualidad, toda vez que con éstas se ha intensificado el trabajo de manera extenuante y, con las mismas, los laborantes sobrepasan el tiempo para cumplir con las jornadas ordinarias de trabajo.**"²⁴

Una de las dificultades que presenta el sistema de módulos es que, para lograr la mayor eficiencia, hay que cambiar constantemente el lay out o disposición de las máquinas, de modo que se encuentren en el orden que requiere la prenda que se esté fabricando. Es un sistema de trabajo que demanda flexibilidad y cooperación por parte de los trabajadores. Su generalización depende mucho de la disposición de las empresas para construir climas laborales más armónicos y respetuosos de los trabajadores.

La aparición del sistema de módulos forma parte de una incipiente búsqueda de métodos de trabajo postfordistas y postayloristas en Guatemala. Algunos empresarios dicen que tienen Just in Time, círculos de calidad y sistemas de calidad total. Me parece que la realidad está muy lejos de esos esquemas. Le llaman Just in Time a algo que no es más que una línea de producción en serie; le dicen círculos de calidad a simples reuniones que tienen ingenieros y supervisores para analizar una nueva prenda que se va a confeccionar y cuya fabricación requiere un mínimo de planeación; le llaman calidad total a una serie de inspecciones del producto realizadas a posteriori del proceso productivo. Estos procedimientos, si bien son una novedad en el contexto de la maquila

²⁴.-Pliego de Peticiones de los trabajadores de la empresa Diseños y Maquilas, Sociedad Anónima, 20 de julio de 1993, Archivo Jurídico de UNSITRAGUA, Guatemala, punto número 31, negrillas mías.

guatemalteca, corresponden más a la simple fabricación en serie. Sólo de manera muy embrionaria contienen elementos postfordistas.

En un texto muy interesante, Manuela Camus estudió la dinámica de las relaciones laborales en 21 plantas maquiladoras de Guatemala (Camus, 1994). Encontró que en ocho de ellas los gerentes reportaban estar utilizando algún tipo de sistema flexible (justo a tiempo, círculos de calidad o formas originales) y que en dos más iban a introducir el justo a tiempo. Lo que me parece más interesante es que encontró que los nombres no correspondían con la realidad cotidiana de la fábrica: el justo a tiempo no era otra cosa que el sistema de módulos y los círculos de calidad no estaban muy institucionalizados y casi nunca incluían a los operadores en las reuniones. Los productores directos no participaban en el diagnóstico y la solución de los problemas. Predominaban los métodos jerárquicos, muy pocas veces había diálogo abierto entre trabajadores y empresa, además de que se privilegiaba la comunicación individual: nunca se aceptaba la interlocución colectiva de los trabajadores, ni como sindicato ni mediante ninguna otra forma de representación. Camus llega a una conclusión que me parece crucial, la de que los sistemas flexibles tienen gran dificultad para consolidarse en Guatemala debido a una historia de exclusión de la subjetividad de los sectores populares, cristalizada hoy en un clima laboral hostil hacia los trabajadores directos:

"El modelo de maquila que se está implantando en Guatemala, según los rasgos que hemos podido analizar, parte de la precariedad de los sectores populares y opta por el aprovechamiento intensivo de la mano de obra. La gerencia se mueve dentro de líneas tradicionales o bien ha sabido adaptarse al discurso de la modernidad y sus técnicas. Son cuadros preparados que diariamente se involucran en el trabajo de la planta, pero la estructura socioeconómica guatemalteca con su histórica discriminación social, les impide reconocer al sujeto que tienen enfrente, no lo aceptan como interlocutor, no lo personalizan y esto les encamina a un futuro que continúa pasando por la exclusión de la mano de obra. Además, la maquila queda avalada por un Estado que la deja libre: fungiendo la nación como un gran parque industrial, sin un control laboral, y desarrollando una política económica adaptada a la dependencia. Por otra parte, la mano de obra se encuentra fuertemente motivada por las necesidades económicas del hogar y entienden el empleo como un ingreso, sin que se produzca mayor identificación con él y sin que las empresas intervengan en su adaptación, preparación y participación. De esta manera es difícil que pueda consolidarse una cultura industrial y en definitiva la inserción y acceso de la industria guatemalteca a un mercado competitivo." (Camus, 1994:38)

Han aparecido de manera tímida expresiones del postfordismo en la maquiladora guatemalteca. Pero sus posibilidades de desarrollo se encuentran limitadas por el escaso conocimiento que se tiene de los nuevos sistemas de organización del trabajo, por el autoritarismo que permea la cultura gerencial, por la alta rotación de personal y por la exclusión de los trabajadores directos del control sobre su proceso de trabajo.

Otra de las limitaciones es el bajo nivel tecnológico y la persistencia de formas de trabajo poco sistemáticas. Las maquiladoras de Guatemala han aprovechado, por encima de todo, la ventaja comparativa que representan los bajos salarios. Esto permitió que este tipo de industria despegara con relativa facilidad, pero después de una década muestra signos de obsolescencia tecnológica y organizativa que debilitan su posición competitiva.

El carácter improvisado de la maquila de confección también se observa en la informalidad contractual. Muchas veces ni siquiera se elaboran contratos por escrito, la gente entra sin más trámite, a muchos ni siquiera se les pide saber leer y escribir. La informalidad también se observa

en la fijación de los precios para el destajo y de las metas de producción: se modifican constantemente, de manera unilateral y con base en la experiencia, más que de acuerdo con un sistema planificado.

Me parece que han tenido poco éxito los diferentes intentos por introducir sistemas de trabajo más sistemáticos. Membreño y Guerrero hablan del fracaso recurrente de los intentos de intensificar la producción (Membreño y Guerrero, 1994: 55) Uno de los factores que mejor muestran esta situación es el de los conflictos que se han suscitado cuando las empresas intentan modificar sus métodos de producción. Por ejemplo, en la empresa Confecciones Unidas ocurrió un conflicto laboral en octubre de 1991, a raíz de que la empresa quiso eliminar el pago a destajo e imponer un sistema de metas similar al de las maquiladoras coreanas. En el emplazamiento presentado por los trabajadores una de sus demandas centrales era: "La entidad patronal se compromete a eliminar el sistema de metas impuesto desde que ingresó a la planta el Ingeniero Rolando Zepeda, y a restablecer de manera inmediata el sistema por pieza y en docenas que se venía operando, con los premios que se venían pagando"²⁵. Algunas obreras de la empresa narraron así la experiencia del cambio de sistema:

"Rolando Zepeda era el gerente de producción que bajó las tarifas, él quería gente humilde, menores de edad que se adaptaran al sistema que él iba a implantar para producir, él quería que trabajaran por metas, y como le firmó un contrato a los gringos diciendo que nos iba a hacer trabajar más por menos dinero. (...) cuando él llegó, llegó a bajar tarifas porque estábamos ganando mucho, que eso no le convenía a la empresa porque tenía muchas pérdidas, a nosotras nos dijo un montón y que si perdíamos un minuto por hora cuánto hacía al día, al mes, al año, y al año perdíamos 1,000 quetzales, o sea que ni un minuto teníamos que perder nosotras, así que nos tomaban el tiempo para ir al baño. (...) Después él nos puso escuela para enseñarnos cómo se hacía, cómo eran las metas, cómo íbamos a trabajar (...) Porque a mí me dijo que nosotras teníamos que trabajar por metas, porque por metas trabajan los chinos²⁶, los trabajadores magníficos trabajan por metas porque los chinos así las implantaban desde que entraban. (...) porque él nos quería implantar las metas y fue ahí donde nosotros no nos dejamos, que por metas no les trabajábamos y que no nos iba a obligar a trabajar. No, y por metas nunca podíamos llegar a tener un acuerdo a trabajar".²⁷

El caso de Confecciones Unidas no es excepcional, varios de los conflictos laborales que se han presentado en las maquiladoras guatemaltecas tienen como uno de sus detonantes los intentos empresariales por introducir el control de tiempos y movimientos. Hubo un conflicto muy conocido en la empresa Internacional de Exportaciones (INEXPORT), que en los años setenta producía pantalones para el mercado nacional y centroamericano y que después se convirtió en maquiladora. Una de las causas de descontento fue que la empresa contrató administradores extranjeros que introdujeron nuevas técnicas de producción:

²⁵.- Punto 15 del emplazamiento de la empresa Confecciones Unidas, 8 de octubre de 1991, Oficina Jurídica de UNSITRAGUA.

²⁶.- Cuando menciona a los "chinos" se refiere a las maquiladoras coreanas; en Guatemala es muy frecuente que a los coreanos les digan "chinos", con una connotación despectiva.

²⁷.- Entrevista a obreras de la maquiladora Confecciones Unidas, realizada por AVANCSO, abril de 1992.

"...querían más trabajo por menos dinero, medían el tiempo y el número de piezas producidas para determinar el pago a destajo. Antes de esto, pagaban 12 centavos de quetzal y con la medición lo bajaron a seis, hasta a un centavo por operación, dependiendo de la misma, pues si la operación es más difícil se paga más." (AVANCSO, 1994: 109)

También se han presentado problemas en maquiladoras coreanas que, como señalé más arriba, emplean el sistema de metas y con frecuencia aumentan la meta o rebajan el incentivo de manera arbitraria. Entre las empresas de capital coreano que han tenido conflictos colectivos se encuentran Este Oeste, Pindú, MIGTENSA, Mi Kwang, Booco, Dong Sang, MJ Modas, Esde Guatemala y RCA²⁸. Las causas de estos conflictos son múltiples, pero una de ellas ha sido el constante rechazo de los trabajadores a la imposición de formas tayloristas de trabajo. El problema no es con la organización científica del trabajo en general, sino con la intensificación del trabajo y la rebaja de salarios que ha traído aparejadas, así como con la forma autoritaria en que se ha tratado de implantar.

Si quisiera resumir lo dicho hasta aquí sobre los sistemas de organización del trabajo, ¿a qué conclusiones podría llegarse? A mi juicio, hay tres fundamentales:

1.- Las maquiladoras y submaquiladoras de la confección de Guatemala presentan diversas formas de organización del trabajo. Entre las más importantes están los **distritos industriales precarios**, caracterizados por el trabajo individual en la industria a domicilio y la labor semiartesanal de muchos talleres familiares y pequeñas empresas. Por otro lado están el **trabajo a destajo** en grandes empresas, el **taylorismo autoritario**, incipiente e inestable de las maquiladoras coreanas y de algunas otras empresas y la **producción en serie con algunos elementos de japonización** que practican unas cuantas empresas del sector.

2.- La mayoría de las empresas maquiladoras ha tratado de implantar sistemas taylorizados de producción en serie, pero estos intentos han tenido poco éxito, debido a la difusión generalizada de una cultura no industrial del trabajo, a la resistencia presentada por los obreros y las obreras de la confección, a las limitaciones tecnológicas y organizativas de las empresas, a las deficiencias de las gerencias intermedias y al autoritarismo empresarial. Por ello, más bien priva un taylorismo inestable, matizado y condicionado por la presión de los trabajadores destajistas que le siguen dando su impronta a esta industria. La inestabilidad productiva sólo se ha podido reducir por dos vías: por un lado, por medio de la negociación con la mano de obra por medio del destajo; por otro, mediante formas embrionarias de trabajo de grupo tipo japonés, tanto en algunas maquiladoras norteamericanas que trabajan por módulos como en algunas grandes empresas coreanas que han mejorado sus condiciones de trabajo y el trato a sus empleados para lograr cierta aceptación de su sistema de metas. Esto sugiere que la producción en serie no ha llegado a cuajar en la maquiladora guatemalteca, se ha visto cuestionada desde atrás y desde adelante, es decir, desde formas preindustriales de trabajo que no han podido ser desplazadas y, al mismo tiempo, desde formas flexibles de producción que intentan trascender al taylorismo. Se presenta así un tipo original de modernización industrial, dado que la incorporación de Guatemala a la industria de exportación, a fin del milenio, se ha realizado con base en la adaptación y refuncionalización de sistemas

²⁸. CITGUA, 1991; Petersen, 1992; AVANCSO, 1994 e información recabada en el Archivo de la Oficina Jurídica de UNSITRAGUA.

productivos premodernos, a la vez que comienzan a aparecer formas de trabajo que tratan de ir más allá de las formas más generalizadas de la modernidad industrial occidental.

3.- Por último, una característica que parece impregnar toda la cultura del trabajo en las maquiladoras, tal vez con excepción de las microempresas y los talleres familiares, es la del **autoritarismo**, presente en diversos grados y manifestaciones en las relaciones laborales de las plantas de confección. Sobre este punto vale la pena profundizar más.

Culturas autoritarias, sujetos vulnerados.

Varios autores han llamado la atención sobre el autoritarismo y la violencia que caracterizan a las relaciones laborales en la maquila guatemalteca. En este punto parecen coincidir muchos de los estudios realizados:

- La investigación llevada al cabo por Ciencia y Tecnología para Guatemala, A. C., señala que, a diferencia de lo que sucede en otros países, en las maquiladoras de Guatemala "los mecanismos para generar consenso son pocos y la coerción enorme" (CITGUA, 1991: 53)

- El estudio de AVANCSO encontró que, en la mayoría de los casos, el control en las maquiladoras se impone de manera autoritaria, siendo muy pocas las empresas en las que se busca construir una relación hegemónica (AVANCSO, 1992: 92-95). Menciona que en casos extremos se llega a "(...) agresiones físicas y amenazas de muerte. Tales acciones se corresponden con el contexto de una sociedad donde persisten los temores, recelos y oposiciones a la organización popular en general; y en donde la violencia ha sido un procedimiento recurrente para preservar el orden." (ibid.: 119, subrayado en el original)

- Membreño y Guerrero hablan de la ausencia de canales para resolver los conflictos y de la disciplina brutal de los cuerpos:

"Ha sido denunciado hasta la saciedad que los tiempos de las trabajadoras en la maquila son tan controlados, que hasta los momentos de ir al servicio higiénico son cronometrados, de forma que si se pasa de un mínimo, las obreras son encerradas con candados hasta que termine el día. Pero lo mismo ocurre si la operaria no cumple las metas, con los exámenes de orina u otros métodos de detectar los embarazos. Se trata de ir disciplinando, si es necesario por métodos brutales, los cuerpos de las operarias al ritmo global del trabajo de la maquila." (Membreño y Guerrero, 1954: 51)

- Un informe de la Procuraduría de los Derechos Humanos sobre la situación laboral de la maquila reconoce la existencia de "amenazas", "coacción" y "sometimiento a servidumbre" (Monzón, 1992: 71).

- Petersen, al referirse a la manera en que las maquiladoras coreanas consiguen que los trabajadores alcancen las metas establecidas, indica que las fuerzas motrices cruciales son la humillación, la presión y el terror (Petersen, 1992: 150 y ss.).

- Por su parte, Pinto y Carías no dudan en calificar esta situación de la maquila como parte de una cultura de la violencia:

"El tipo de relaciones sociales en la maquila está reproduciendo una cultura de violencia, por lo demás inherente a la historia social del país. Quizá no haya actualmente otro ámbito laboral tan mencionado por variadas violaciones como las maquiladoras: encierro de operarias hasta hacerlas decir que la maquila es un infierno, trabajo forzoso como expresión del encierro y de 'horas extras' obligatorias, insultos y

golpes, hacinamiento, ambiente insalubre y acoso sexual, o sea, una interminable lista de violaciones humanas, fehacientemente documentadas por entidades estatales, sindicales y en los medios de masas, a todo lo cual las obreras le dan el calificativo testimonial de 'maltratos', y nosotros lo designamos, por su caracter histórico-estructural en Guatemala, como cultura de la violencia".²⁹

- En el mismo sentido, Pérez Sáinz argumenta que la cultura de la violencia y la intolerancia dificultan el reconocimiento de los actores sociales:

"... el aspecto que resalta es, sin duda, la resistencia por parte del empresariado a aceptar a los trabajadores como actores colectivos. Ello se refleja en el rechazo generalizado al sindicalismo con acusaciones, en términos de elitismo o corrupción, respecto a las organizaciones laborales. En Guatemala se les ha acusado también de ser títeres del sindicalismo norteamericano por las presiones que ha ejercido el mismo para propiciar cambios en la legislación laboral. Al respecto, hay que recordar la cultura de violencia e intolerancia vigente en ese país que hace muy difícil la constitución de actores dentro del campo popular." (Pérez Sáinz, 1996: 36)

La información recabada durante el trabajo de campo me aportó muchos elementos que confirman estas apreciaciones. Puede sostenerse que en la maquiladora guatemalteca persisten y se reproducen formas de tratar a los trabajadores en las que predominan la coerción y el uso de la violencia física por sobre los acuerdos productivos y el control normativo, hechos que hacen que los trabajadores se sientan vulnerados en su dignidad. Resulta muy interesante comentar cómo experimentan los gerentes y los trabajadores esta situación, así como detallar las prácticas cotidianas de coerción en el trabajo.

En muchos sectores de la clase dominante guatemalteca existe la concepción de que los indígenas y los trabajadores son inferiores. Algunos gerentes y directivos de maquiladoras se expresan así de sus trabajadores:

"(la actitud del trabajador guatemalteco)" consiste en no tener mayor interés en mejorar la calidad, no tener interés en mejorar sus conocimientos básicos, en ser renuente a las diversas formas de la disciplina. Es entendible, porque no crecieron en nada de eso. La indisciplina se da en el sentido de que no hay puntualidad, ni asistencia, ni limpieza, ni orden. (...) frustración del coreano por encontrar una mano de obra de haraganes. (...) Si la gente no tiene disciplina para consigo misma, pues tampoco va a tener disciplina para una cosa así como el sindicato".³⁰

"... había un jefe de personal que nos trataba de analfabetas, que teníamos cabeza de pollo (...) era guatemalteco para vergüenza nuestra, porque siendo guatemalteco se le pegó lo coreano (...) Y cuando uno no podía hacer una operación, como no todas tenemos la misma capacidad, algunas somos más lentas y otras más rápidas para aprender, y ahí nos decían: 'cabezas de pollo, ustedes no saben nada, tontas, aquí en Guatemala la gente es muy tonta, por eso es que Guatemala no sale de donde está'. Decía que éramos brutas también, ' Toda la gente tonta cabeza de pollo merece ir al panteón' ".³¹

²⁹.- Pinto y Carías, 1994: 92, subrayados en el original.

³⁰.- Entrevista con gerente guatemalteco de una maquiladora de capital norteamericano, abril de 1994.

³¹.- Entrevista con trabajadoras integrantes del Comité Ejecutivo del Sindicato de la Maquiladora M J Modas, de Amatitlán, Guatemala, mayo de 1994.

"Se les enseña a que siempre llamen"; "los operarios no están contemplados en la jerarquía"; "son una pieza más de la máquina"; "hacen una mala administración de su dinero"; "su cultura es distinta"; "no les gusta trabajar".³²

"...la gente está acostumbrada a que se les trate mal, si no se les trata así no entienden".³³

Comentarios de esta naturaleza no son privativos de los gerentes, se encuentran en muchos sectores de la opinión pública. En la prensa se pueden encontrar expresiones de esta índole:

"... nos debe llevar a reflexionar y admitir que nuestros obreros no están todavía capacitados para soportar la enorme exigencia de productividad y calidad de la maquilación. Debemos admitir que los guatemaltecos estamos condicionados a trabajar poco y exigir mucho (...) esta exigencia productiva y de calidad que nuestras obreras todavía no han podido asimilar ni comprender."³⁴

Todas estas opiniones forman una trama significativa en la que se asocia al trabajador guatemalteco con las nociones de "tonto", "no productivo", "sucio", "haragán", "incapaz de asimilar la eficiencia y la productividad" y "merecedor de malos tratos". Esta trama significativa legitima la coerción ejercida sobre los obreros, su exclusión de las decisiones productivas, en particular si son indígenas. No todos los gerentes están en esa línea; hay un sector, más paternalista, que ubica a los trabajadores como "ingenuos", "de corazón noble", como trabajadores que son fáciles de dirigir, que cobran poco. Por último, unos cuantos empresarios asumen una actitud más respetuosa hacia sus trabajadores, reconocen que tienen gran habilidad y que vale la pena escucharlos. En discursos públicos ya hay empresarios que mencionan que los trabajadores guatemaltecos tienen curvas de aprendizaje muy rápidas, que están dispuestos a trabajar y hacer las cosas bien³⁵. Sin embargo, este discurso no siempre es respaldado en la práctica, pues incluso estos empresarios progresistas rechazan a los sindicatos y tienen dudas con respecto a que los trabajadores puedan tener muchas responsabilidades dentro de sistemas de calidad total:

"En Guatemala la gente es fácil de enseñar, pero requiere dedicación por el bajo nivel cultural que tiene, no se les puede inducir la calidad total como quisiéramos. La calidad total no se puede aplicar tal cual por la baja cultura de los empleados."³⁶

³².- Opiniones de gerentes de maquiladoras sobre los trabajadores guatemaltecos, recabadas por Manuela Camus (Camus, 1994: 12 y 18). Esta autora también señala que los gerentes piensan que los trabajadores no entienden las ventajas y oportunidades que se habilitan en su beneficio, no quieren entrar en la dinámica productiva, no tienen sentido del progreso, carecen de educación y tienen una cultura diferente que no les permite entender sus órdenes (*ibidem.*: 17-18).

³³.- Comentario de un gerente guatemalteco, citado en AVANCSO, 1994: 95.

³⁴.- Guillermo Girón, "El precio del desarrollo", en Domingo. Prensa Libre, 5 de mayo de 1991.

³⁵.- Opiniones de Alvaro Colom citadas en entrevista con un miembro de AVANCSO, mayo de 1994 y comentarios del gerente de la empresa Diseños y Maquilas, citadas en Webb y Wheeler, 1994: 42.

³⁶.- Entrevista con el gerente de una empresa maquiladora ganadora del Premio al Mejor Exportador, mayo de 1994.

"Una especificación no permite ambigüedades "más o menos", ya que esto autoriza a nuestros trabajadores a hacer lo que ellos quieren; las especificaciones deben estar claramente definidas (...) porque esas especificaciones van a ir a una máquina y no pretendemos que la operaria aparte estar ocho o nueve horas en una máquina de coser y está bajo una presión de trabajo sea un ingeniero que interprete gráficas, curvas y especificaciones rarísimas. (...) Las tolerancias deben saberlas únicamente los que van a administrarlas".³⁷

Si las opiniones de los gerentes sobre los trabajadores resultan un tanto chocantes por el autoritarismo que destilan, el análisis de las prácticas laborales resulta todavía más impactante. El desprecio hacia los trabajadores se expresa en las características de los espacios laborales: muchas de las fábricas son bloques grises, sin ventanas, a veces sin letreros; es frecuente que la entrada esté resguardada por guardias con armas de alto poder, es difícil entrar a una maquiladora, a veces se impide o se retrasa hasta el ingreso de los inspectores de seguridad social. Alrededor de 90% de las maquiladoras están ubicadas en inmuebles que no fueron construidos para ese fin. La mayoría tienen problemas de ventilación, pocos accesos, pésima iluminación, fluctuaciones de temperatura. Se han presentado casos de desmayos por exceso de calor y mala alimentación. Existe un marcado contraste entre las áreas administrativas y las áreas de operación. Hay muy pocos baños, se calcula que uno por cada 40 trabajadores, además de que están en pésimas condiciones y los trabajadores se sienten lastimados en su dignidad (Petersen, 1992: 61-80).

Las plantas tienen pocas salidas y muchas veces se encuentran cerradas con llave. Todo genera una sensación de confinamiento. No es extraño que al describir las maquiladoras se usen con frecuencia metáforas que las relacionan con instituciones disciplinarias: infierno, prisión, campo de concentración. Es frecuente describir a la maquiladora centroamericana como un cuartel:

"Al entrar a una empresa maquiladora, se observan largas filas de trabajadoras ensimismadas en un ritmo ininterrumpido de trabajo y encerradas en un mutismo laboral; sobre las máquinas prendas de vestir y cajas en el suelo. Al mediodía se ve a estas mismas trabajadoras comer apresuradamente a la sombra de un árbol o en una acera de las mismas instalaciones. Más allá de ellas, están los límites de su espacio de trabajo, dibujados por muros de altas mallas que rematan en lo alto en alambradas de púas y en los portones principales los celosos cuidadores en sus garitas o paseándose lentamente con una escopeta en la mano. Esta impresión primera, diremos sucintamente, es la de un cuartel".(Membreño y Guerrero, 1994: 37).

La disposición de las líneas de trabajo como salón de clase, además de que resulta poco productiva, obstaculiza la comunicación entre trabajadores, sólo se ven la espalda unos a otros. En las entrevistas, las obreras comentaron que en las líneas de este tipo se hace más difícil platicar, tienen que voltearse o pararse con una prenda para poder comunicarse con sus compañeras. En algunas plantas los supervisores o gerentes disponen de entrepisos o tapancos desde los cuales pueden observar todos los movimientos de los operadores: la misma arquitectura fabril establece con toda claridad quién está arriba y quién está abajo. Cuando la arquitectura no lo deja claro, un poco de actuación puede ayudar, como lo hacía un supervisor coreano que se subía todo el día a una mesa para desde ahí vigilar a los obreros.

³⁷.- Conferencia del Ing. Alvaro Colom en el III Congreso Nacional de la Confección, INTECAP, 1986.

La violencia contra los sujetos obreros se expresa en la manera en que son tratados sus cuerpos. Una de las prácticas que más indigna a los trabajadores consiste en que, en algunas fábricas, los baños permanecen cerrados durante una parte de la jornada, además de que les cuentan las idas al baño³⁸. Exámenes para detectar embarazos, administración de vitaminas (tiaminas) para que soporten mejor los ritmos de trabajo y las veladas, golpes en algunas fábricas coreanas, son algunas de las estaciones más conocidas del itinerario de violencia laboral en la maquila guatemalteca. Los golpes y los malos tratos no se presentan en todas las maquiladoras y puede ser que, en algunos casos, se hayan exagerado. Pero uno se pregunta si esa exageración no es algo saludable, un grito de indignación ante algo que no debería suceder nunca.

Un tema que ha despertado mucha polémica es el de la imposición de trabajar horas extras. En la mayoría de los casos, no se requiere encerrar a los trabajadores ni presionarlos, porque la ingente necesidad económica hace que ellos busquen quedarse a trabajar al término de su jornada normal. Pero, de cualquier manera, los casos de imposición existen, hay muchos ejemplos en las diferentes investigaciones que se han hecho al respecto. Baste un pequeño testimonio:

"En Impex, como echaban llave, cuando uno se quería ir a las seis de la tarde no podía, porque la puerta estaba cerrada. No salíamos hasta la hora en que terminaba la meta del trabajo y a veces me tocó quedarme hasta las doce de la noche, pero cuando vivía en Mezquital ya no iba hasta la casa porque es muy peligroso. Entonces me quedaba en la fábrica aunque sin dormir, así que amanecía toda desvelada porque no me gustaba dormir allí. El asunto es que obligadamente teníamos que hacer horas extras, las cuales no pagaban mejor, sino igual, y de todas maneras yo acepto trabajar de noche, pero sin que lo obliguen a uno".³⁹

A principios de esta década se presentaron muchas denuncias sobre la obligación de trabajar horas extras en la maquila y sobre la costumbre de encerrar a los trabajadores. A raíz de ello, estas prácticas han disminuido, pero todavía se llegan a presentar. Lo que prevalece en muchos casos es una combinación de la presión que viene de la necesidad económica con una cierta insistencia de los patrones para quedarse más tiempo. Aunque muchas veces las horas extras se pagan conforme a la ley, es decir, más caras, en algunas ocasiones se regatea ese pago adicional.

La unilateralidad patronal se manifiesta de diversas formas, a veces un tanto arcaicas: errores en los cheques de pago, siempre en contra del trabajador, fijación de metas productivas en forma arbitraria, reducción, sin previo aviso, de las tarifas en el pago a destajo. Las tarifas se mantienen tan bajas que, por mucho que se esfuercen, los trabajadores apenas obtienen un salario de supervivencia. Se acostumbra ir las bajando conforme los trabajadores incrementan su eficiencia, práctica que genera constantes frustraciones. En muchas fábricas pareciera que, de manera deliberada, se fijan metas imposibles de alcanzar durante la jornada de trabajo, como medio para obligar a trabajar horas extras.⁴⁰

³⁸.- Ante situaciones de este tipo los trabajadores comentan: "no somos esclavos" (entrevista con trabajadoras de la maquiladora Cortex, mayo de 1994).

³⁹.- Entrevista con trabajadora de maquiladora coreana, citada en Pinto y Carías, 1994: 66-67.

⁴⁰.- Comentan las trabajadoras de una maquiladora que constantemente les cambian las metas: "juegan con los sentimientos de nosotros" (entrevista con trabajadoras de la maquiladora Cortex, abril de 1994).

La cara más violenta de la cultura autoritaria del trabajo aparece cuando algún grupo de trabajadores decide organizarse para tratar de mejorar su situación. De acuerdo con la legislación guatemalteca, una vez que un grupo de trabajadores ha emplazado a una empresa con el fin de formar un sindicato, la empresa no puede despedirlos. Esta protección legal no es obstáculo para que las empresas recurran a una serie de represalias para obligarlos a desistir de sus propósitos sindicalistas. Por ejemplo, se segrega a los dirigentes en líneas de trabajo con metas de trabajo muy altas para que no puedan obtener incentivos y bajen sus salarios. También se han presentado muchos casos de amenazas de muerte; las dirigentes de un sindicato de maquiladora comentaron:

"A mí, la mujer policía me dijo que si no le entregaba la propaganda me iba a arrepentir, ese Octavio que está ahí de seguridad me dijo de que me saliera de ahí, que me podía arrepentir, que podía aparecer muerta por ahí. Y también nos pusieron en el baño que si nosotros no desistíamos del sindicato que íbamos a aparecer muertas por ahí, así estaba en la puerta del baño, ahí nos han hecho llorar a nosotros, sólo que nosotros hemos debido de aguantar y soportar, ahorita ya no es tanto como era antes, en la misma puerta nos maltrataban, había ese gran letrero. Sí, decía el letrero: 'si no dejan o no desisten del sindicato van a ser asesinadas'"⁴¹.

En la maquiladora coreana MJ Modas, ubicada en Amatitlán, un grupo de trabajadoras decidió formar un sindicato después de que la empresa bajó los incentivos y quiso obligarlas a laborar horas extras. Cuando presentaron el emplazamiento para formar el sindicato, la respuesta de la empresa fue denigrante:

"... a ellas las encerraron, no las dejaron así en la planta sino que las encerraron. Sí, en una bodega donde tenían ellos toda la tela y lo que ya no les servía en una bodega, entonces ahí las metieron a ellas, con tal de que ellas no se comunicaran con nosotros. Las tuvieron como 15 días. (...) salían a comer, pero de ahí las encerraban; como había un montón de cajas, el chino las ponía a limpiar, a que compusieran las cajas y después que las volvieran a descomponer y que las volvieran a componer así mientras se pasaban (...) entonces a las compañeras de la directiva las obligaron a planchar ropa de los coreanos, las amenazaban de muerte a las del comité y ya formaban la directiva, lo mismo la compañera secretaria general la pusieron en una ocasión a planchar la ropa personal de ellos; las ponían a lavar los baños, a lavar la ropa, a planchar.(...) nos tuvieron en el patio, luego en un cuarto cerca del basurero. (...) nos dijo él de que ese era nuestro lugar, porque ahí íbamos a morir, entonces nos amenazaron de muerte. Estuvimos sufriendo ahí. 12 días en el patio, no nos daban oportunidad de ir a los servicios sanitarios."⁴²

Existe otra manera de tratar a los sujetos obreros en la maquila guatemalteca. Algunas empresas han intentado mejorar sus relaciones laborales y crear un ambiente de trabajo menos excluyente. Por ejemplo, hay plantas cuyas instalaciones cumplen con las normas de seguridad, tiene buena iluminación, ventilación adecuada, baños dignos. También promueven mayor comunicación y estimulan el trabajo en grupo. Son esbozos, apenas en ciernes, de una ingeniería cultural orientada a fomentar mayor apego de los trabajadores hacia la empresa. Estos intentos tienen dos tipos de promotores. Por un lado, algunos empresarios guatemaltecos y norteamericanos

⁴¹.- Entrevista con el Comité Ejecutivo del Sindicato de Cortex, mayo de 1994.

⁴².- Entrevista con el Comité Ejecutivo del sindicato de la maquiladora MJ Modas, Amatitlán, mayo de 1994.

que ven en el sistema de módulos una alternativa para crear maquiladoras de segunda generación, más productivas y con una mano de obra más eficiente y satisfecha. Por otro lado, algunas empresas coreanas intentan romper la brecha cultural con sus trabajadores y promueven formas de acercamiento. La empresa coreana Sam Lucas, una de las más grandes del país, envió a cinco trabajadoras guatemaltecas a vivir un año a Corea, con el fin de que conocieran la cultura de ese país oriental y después fungieran como intermediarias culturales entre la empresa y el resto de los trabajadores⁴³. En otra maquiladora coreana se han promovido convivios, concursos y rituales que buscan crear mayor identificación de los trabajadores con la empresa:

"Ayer fuimos a la fiesta de la fábrica y eligieron a la reina del Sho Shim, nos dieron comida y estuvo alegre, dentro de todos los trabajadores escogimos a una. Nos hacen chistes, la vez pasada nos dijo que nos querían en bikini a todas, pero que sólo una era para él, pero son bromas porque son payasos, ellos son muy contentos, no les gusta que uno tenga la cara seria y hacen bromas, ellos quieren que todos trabajen bien, que estén contentas. Nos ponen música en la mañanita y hasta nos hacen un avivamiento, nos ponen a todos en la línea, en la fila, y nos hacen repetir una palabras en coreano y después tenemos que repetir: "Hoy vamos a trabajar con amor, con placer y alegría; muchas gracias y a trabajar". (...) A cada línea nos ponen una meta y la que gane es la campeona del día; entre las líneas tenemos (nombres:) río, flores, montañas, ciudad, estrellas, carros, cielo; teníamos un incentivo de 1,000 quetzales y ganamos, en hacer short, pero como somos 59 en la línea, nos repartieron, a mi dieron 10 quetzales y a otras 20 quetzales, y yo no quise recibir porque no era justo, porque no nos toca eso; hay algunas supervisoras que si reparten igual, por eso no tienen mucha cuenta".⁴⁴

Otra estrategia empresarial es la formación de asociaciones solidaristas entre patronos y obreros, que promueven beneficios sociales como préstamos y tiendas para los trabajadores. Todas estas prácticas reconocen de algún modo la subjetividad obrera, pero debe decirse que las empresas que las impulsan también rechazan los intentos de sindicalización y se resisten a la existencia de mecanismos de negociación de los problemas laborales. No recurren a la violencia, pero tampoco dejan de ser unilaterales y paternalistas hacia las obreras y los obreros. En algunos casos las asociaciones solidaristas se han creado como recurso para prevenir la sindicalización o para tratar de derrotar a sindicatos en gestación (Petersen, 1992: 123 y ss.).

Muchos gerentes se ven a sí mismos como padres de sus trabajadores, en particular aquellos que emplean mano de obra indígena:

"Tengo que educar a la gente a usar el baño y enseñarle como usarlo. Cuando ves el resultado de tu trabajo te sientes reconfortado porque has hecho algo por tu gente, y es el sentimiento que tengo ahora, trabajando en la maquila, haciendo algo por mi gente ... En este trabajo me siento como un padre, como

⁴³.- Visita a la maquiladora Sam Lucas, mayo de 1989. Al platicar con una de las trabajadoras que vivió un año en Corea me dijo que fue una experiencia muy bonita, que le permitió entender la manera de ser de los coreanos y que las cosas han mejorado en la fábrica, que ahora los coreanos se preocupan por aprender español y que han entendido mejor a los guatemaltecos.

⁴⁴.- Entrevista con trabajadoras de la maquila "Taller Primavera", realizada por AVANCSO, mayo de 1992.

un doctor, como un psicólogo. Mi pueblo es muy simple; algunos de ellos fueron a la escuela por sólo dos o tres años."⁴⁵

"Otro de los problemas que hay con los indígenas es que no tienen buenos hábitos de higiene, muchos de ellos no conocen el papel higiénico."⁴⁶

Los trabajadores se dan cuenta de este trato paternalista y expresan sus quejas al respecto "Ellos nos tratan como niños chiquitos. No podemos hacer nada sin su permiso. Tienes que levantar la mano, como en la escuela primaria. Yo me siento como en la escuela, la mayor parte del tiempo"; "Nos tratan como pequeños animales, no nos dejan hacer nada por nosotros mismos y nunca nos tienen confianza."⁴⁷

Puede concluirse que en las maquiladoras de Guatemala predomina un trato autoritario de los sujetos obreros, muchas veces con características violentas. Este trato genera un profundo resentimiento entre los operadores y operadoras, quienes se sienten lastimados, vulnerados en su condición humana. En algunas empresas se ha erradicado la violencia física y se intenta promover relaciones armónicas entre empresarios y trabajadores, mediante una incipiente ingeniería cultural. Pero aún en esos casos persiste el autoritarismo, en una versión paternalista. La cultura laboral de la maquila de algún modo refuerza e incrementa el despotismo que ha existido desde hace mucho en las relaciones de trabajo en este país centroamericano. Además, la llegada de maquiladoras coreanas representó una explosiva combinación del autoritarismo de los coreanos con tradiciones antidemocráticas locales⁴⁸. Pero también debe reconocerse que la resistencia de los trabajadores y las denuncias internacionales de esta situación han logrado que, al menos en algunos casos, se busquen formas de relación laboral que tratan de incluir a los sujetos y de atemperar el despotismo fabril.

⁴⁵.- Entrevista con el gerente de personal de una maquiladora ubicada fuera de la ciudad de Guatemala, citada en Petersen, 1992: 99.

⁴⁶.- Entrevista con gerente guatemalteco de una maquiladora de capital norteamericano, mayo de 1994.

⁴⁷.- Opiniones de trabajadores de maquila, citadas en Petersen, 1992: 99.

⁴⁸.- En el capítulo 3 se analizarán con detalle los conflictos generados por el estilo autoritario de las maquiladoras coreanas, lo que permitirá comprender por qué, pese a que el despotismo tiene una larga historia en la industria guatemalteca, las empresas coreanas han provocado un rechazo particularmente intenso.

2.3. Mano de obra barata y calidad total: evolución del trabajo en las maquiladoras de Ciudad Juárez y Chihuahua.

Después de haber descrito el trabajo en las maquiladoras de ropa de Guatemala, en los siguientes apartados analizaré los sistemas productivos de dos plantas maquiladoras que se encuentran en el Estado de Chihuahua, en el norte de México. La primera de ellas es la empresa Zenco, que ensambla televisores para la corporación norteamericana Zenith. Esta maquiladora se encuentra instalada en Ciudad Juárez, en la frontera de México con los Estados Unidos. En ella se desarrolla un fordismo periférico sui generis, en el que prevalecen los procedimientos de la producción en serie, combinados con bajos salarios y disciplina autoritaria, a la vez que se intentan poner en práctica algunos métodos de control total de calidad, los cuales se encuentran ahogados por la cultura y las instituciones de la producción estandarizada. De todos los casos que se analizan en esta obra, el de Zenco es el más parecido al modelo fordista-taylorista, su análisis puede verse como un viaje a los **tiempos modernos**, pero no los actuales, sino los de la clásica película de Charles Chaplin. La otra es la maquiladora Altec, empresa de la división electrónica de Ford Motor Company, que fabrica radios, tocacintas y otras autopartes para los vehículos de esa compañía estadounidense. Se trata de una empresa que emplea tecnología bastante avanzada, además se ha destacado por la búsqueda de sistemas de organización del trabajo orientados hacia el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo de la calidad. En el contexto de las maquiladoras instaladas en México, Altec puede ser considerado un interesante ejemplo de una **fábrica postmoderna**, que ha intentado construir un sistema de organización del trabajo alternativo al fordismo, con base en la recuperación de experiencias europeas y japonesas y su adaptación al contexto local; evaluaré también los alcances y las contradicciones de este intento de lean production.

La historia de las maquiladoras en México es algo más larga de la que han tenido en Guatemala⁴⁹. Su instalación comenzó hace más de 30 años, hacia la mitad de la década de los años sesenta. Al principio fueron un fenómeno regional, impulsado por empresarios y promotores de la frontera norte de México, quienes obtuvieron el apoyo del gobierno federal y la inversión de algunas empresas norteamericanas. Se les veía como una alternativa para crear empleo en la región, en particular después de la cancelación de los programas de braceros, que permitían la entrada legal de trabajadores mexicanos a Estados Unidos. La mayor parte de las primeras empresas maquiladoras se asentaron en ciudades fronterizas como Ciudad Juárez (Chihuahua), Tijuana y Mexicali (Baja California), Matamoros (Tamaulipas) y Nogales (Sonora), aprovechando la cercanía con los Estados Unidos. En cambio, ahora se encuentran en muchos estados de la república mexicana, si bien en 1996 84.8% de las plantas se ubicaba en las seis entidades que tienen frontera con los Estados Unidos. Algunas de las primeras maquiladoras eran pequeñas empresas de capital mexicano o norteamericano, pero poco a poco fueron llegando grandes empresas norteamericanas; en los últimos años se han instalado también empresas japonesas y coreanas, entre otras. Nadie se imaginó que lo que empezó como un programa de emergencia, de naturaleza regional, con el tiempo se expandiría a diferentes partes del país y se convertiría en una de las principales fuentes de divisas y punta de lanza para la reorientación de la economía mexicana hacia la exportación. En 1996 había en el país 2,411 plantas maquiladoras que daban empleo a 754,858 personas (INEGI, 1997: 2 y 8). Las maquiladoras en México se encuentran muy diversificadas, las ramas que ocupan mayor personal son las de artículos electrónicos, autopartes y

⁴⁹.- Para una historia de las maquiladoras en México pueden verse, entre muchos otros: Carrillo, 1989a Carrillo y Hernández, 1985; González-Arechiga y Barajas 1989; Rosado, 1976; Wilson, 1992

artículos eléctricos, pero también hay maquiladoras de confección de ropa, de muebles, de juguetes, de servicios, de productos químicos y de otros productos manufactureros.⁵⁰

Las entidades federativas en donde más ha crecido la industria maquiladora son Baja California, Chihuahua y Tamaulipas: entre las tres concentran 60.9% de los establecimientos y 66% del personal ocupado en esta clase de industrias (INEGI, 1997: 2 y 38). El estado de Chihuahua se ha caracterizado por atraer grandes maquiladoras, lo que ha hecho que sea la entidad que emplea más personas y genera mayor valor agregado en ese tipo de empresas, pese a que tiene menos plantas que Baja California (*ibidem*).

Puede dividirse la historia del trabajo maquilador en el Estado de Chihuahua en dos períodos: el primero se inició en 1966 y se prolongó durante la década de los años setenta; correspondió a la época en que se instalaron maquiladoras casi únicamente en las poblaciones fronterizas, con Ciudad Juárez a la cabeza, y en la que predominó el uso intensivo de mano de obra. El segundo período comenzó con la década de los ochenta y continúa hasta la fecha; en esta fase las plantas maquiladoras se extendieron a otras ciudades de la entidad, entre ellas Chihuahua, la capital, amén de que se inició la utilización de alta tecnología y de sistemas flexibles de organización del trabajo.⁵¹

Ciudad Juárez es, junto con Tijuana, una de las ciudades mexicanas más importantes de la frontera norte de México. Es la población que tiene mayor número de personas empleadas en maquiladoras no sólo de México, sino de todo el mundo: 185,207 obreros y empleados en marzo de 1997, distribuidos en 277 plantas (INEGI, 1997). En los primeros años de las maquiladoras juarenses predominaron actividades tradicionales como la producción de muebles y molduras de madera, la industria del cuero y el calzado, la fabricación de prendas de vestir, la industria del juguete y algunas otras actividades manufactureras. Las empresas de esas ramas eran por lo general pequeñas o medianas, sin mayor relevancia en la economía mundial. No obstante, al poco tiempo empresas de mayor envergadura, ubicadas en ramas más dinámicas, instalaron en Ciudad Juárez plantas maquiladoras para realizar aquellas fases del proceso productivo que requerían trabajo manual en gran escala. Este fue el caso de la industria electrónica, que desde principios de la década de los setenta se convirtió en la rama más importante de las maquiladoras, tanto por el número de plantas como por el valor agregado y el personal ocupado en ellas. En menor medida, empresas de

⁵⁰.- Como puede verse, las maquiladoras son muy diversas en lo que se refiere a su tamaño, los productos que fabrican, el origen de su capital, su ubicación geográfica y sus sistemas de trabajo. Sin embargo, todas ellas comparten una situación jurídico-fiscal que las distingue de otras empresas: el derecho a la importación temporal de equipos y materias primas, exenta de impuestos.

⁵¹.- Existe abundante bibliografía sobre la evolución de los sistemas de organización del trabajo en las maquiladoras de México, en especial de Ciudad Juárez. Al respecto pueden consultarse, entre otros, Brown y Domínguez, 1989; Carrillo y Hernández, 1985; Carrillo, 1989a; De la O, 1994; Fernández Kelly, 1980; Peña, 1983; Santiago, 1986; Sklair, 1993 y Wilson, 1992. Una historia de la organización del trabajo en las maquiladoras del Estado de Chihuahua se encuentra en Reygadas, 1998.

servicios comerciales y compañías productoras de autopartes y equipos eléctricos instalaron plantas maquiladoras en esa época.

Las pequeñas maquiladoras de Ciudad Juárez de los años sesenta y setenta estaban a medio camino entre el taller manufacturero y la gran industria. La tecnología que utilizaban por lo general se limitó, en el mejor de los casos, a la aplicación de la electromecánica simple, con utilización de herramientas de mano y maquinaria sencilla. Se trataba de procesos de trabajo que en cierta medida requerían de la habilidad de los operarios, ya fuesen zapateros, carpinteros o costureras. La división del trabajo no llegaba al extremo de parcelar el proceso productivo en unos cuantos movimientos simples y estandarizados. El control de la producción se efectuó más con base en el destajo o de la fijación de cuotas de producción que en la labor de supervisión.

Por su parte, las grandes maquiladoras de Ciudad Juárez se caracterizaron, en su primera época, por la especialización funcional en tareas simples: se ocuparon sólo de una pequeña porción del proceso productivo global, aquella que requería el uso intensivo de mano de obra. La inserción manual de componentes electrónicos, la costura de prendas de vestir, el ensamble de productos de hospital, la clasificación de cupones comerciales y el ensamble de arneses automotores⁵² fueron actividades típicas de las maquiladoras de los primeros años. Este tipo de procesos productivos, por lo general, no exigió maquinaria compleja. En ocasiones bastaba una mesa de trabajo, pinzas y cautín, una máquina de coser. Lo más sofisticado fueron las líneas de montaje, pero el equipo movilizado directamente por el trabajador era sencillo. Casi siempre se organizó el trabajo de acuerdo con la lógica taylorista de la producción en serie y la parcelación del proceso de trabajo. Lo común eran inmensas naves industriales con largas líneas de ensamble que contaban con innumerables estaciones de trabajo, donde cada operador realizaba una tarea lo más especializada posible. En estas primeras plantas de ensamble prevaleció también una separación tajante entre operación, mantenimiento y control de calidad. La cultura organizacional de las primeras grandes maquiladoras juarenses estuvo marcada por la presencia de relaciones de mando y supervisión muy verticales. Otra característica de la primera etapa de las maquiladoras fue la incorporación de trabajadores con escasa o nula experiencia industrial: se reclutó personal operativo susceptible de adaptarse a procesos productivos estandarizados y que, al mismo tiempo, aceptara una fuerte disciplina fabril y remuneraciones similares o ligeramente superiores al salario mínimo. En general, se prefirió la contratación de mujeres jóvenes.

Las maquiladoras de la primera generación tuvieron una organización taylorista del trabajo sin desarrollar un modo fordista de regulación salarial⁵³. Esto quiere decir que se impusieron formas de trabajo en serie con alto grado de disciplina industrial, pero sin que los trabajadores

⁵².- En muchas cadenas comerciales norteamericanas y canadienses los consumidores obtienen descuentos mediante la entrega de cupones que vienen en artículos comprados con anterioridad. Esos cupones son enviados a maquiladoras que los clasifican y capturan la información por proveedor y por tienda, aprovechando el bajo costo de la mano de obra. Los arneses son los conjuntos de cables que sirven para conectar los controles del tablero de un vehículo con otras partes del automóvil: luces, frenos, limpiaparabrisas, etcétera.

⁵³.- González Aréchiga y Ramírez han hablado de la **productividad sin distribución** de las maquiladoras mexicanas, haciendo referencia al enorme incremento de la productividad por trabajador sin que se eleven en forma proporcional ni los salarios ni la derrama económica en las regiones maquiladoras (González-Aréchiga y Ramírez, 1989). Alan Lipietz ha denominado "taylorismo periférico" al tipo de sistemas de trabajo que se practican en las maquiladoras (Lipietz, 1991).

recibieran altos salarios ni prestaciones sustanciosas. Esto fue posible por la debilidad inicial del proletariado maquilador y por el hecho de que la producción de las maquiladoras no estuvo orientada hacia el mercado interno y no requería, por lo menos en un primer momento, de la elevación del nivel de vida en la zona. Las condiciones de trabajo se vieron deterioradas por el énfasis en la reducción de costos. Durante muchos años el salario maquilador se mantuvo apenas por arriba del salario mínimo. En la década de los años setenta los salarios medios en las maquiladoras de México estuvieron apenas por arriba de los 150 dólares mensuales⁵⁴, cantidad varias veces inferior a la que podía obtener un trabajador norteamericano que realizara una actividad similar en la misma época. No obstante, en las maquiladoras de Ciudad Juárez se exigieron a los obreros y obreras cuotas de producción bastante altas, lo que impuso ritmos de trabajo intenso. La cuota o standard que cada trabajador o cada grupo de trabajadores tenía -y en muchas maquilas todavía tiene- que alcanzar es uno de los símbolos que mejor representa este sistema productivo. Se trata de la imposición de un ritmo febril de trabajo por una combinación de factores, modernos y premodernos: la necesidad del empleo, la velocidad de la banda (cuando hay), el estudio de tiempos y movimientos, la disciplina, la presión, las amenazas, los engaños, la ausencia de relaciones bilaterales con los sindicatos. Es decir, no era un sistema preindustrial de producción a destajo, como el de las maquiladoras de Guatemala, pero tampoco se trataba de un taylorismo puro, sino de una mixtura de la organización científica del trabajo con prácticas arcaicas de relaciones laborales (Bayón y Bensusán, 1996: 132; Peña, 1983: 512).

Puede concluirse que en la primera generación de las maquiladoras del Estado de Chihuahua convivieron dos tipos de organización del trabajo. Por un lado, el de las pequeñas empresas, a medio camino entre el taller manufacturero y la industria, que seguían una lógica productiva apoyada en tradiciones locales artesanales, dependientes del destajo y de la habilidad del trabajador. Por el otro, el de las grandes compañías norteamericanas que impusieron un sistema de producción estandarizada, muy similar al taylorista y con algunas expresiones de fordismo, pero carente de un pacto industrial, dado que los salarios y las condiciones de trabajo de las operadoras y operadoras dejaron mucho que desear.

Hay que añadir que en esta primera etapa las maquiladoras se mantuvieron muy desvinculadas del resto de la economía mexicana: las transferencias tecnológicas fueron mínimas, el porcentaje de insumos nacionales no rebasó el 3% del total, casi no hubo coinversiones entre capital foráneo y doméstico, no se desarrolló un sector de proveedores de la maquila más allá de la producción de cajas, empaques y algunos otros insumos sencillos. Su contribución a la economía mexicana se limitó a la generación de empleos y divisas y al aprendizaje que obreros, técnicos y gerentes pudieron adquirir en un sistema productivo de suyo poco proclive a la formación de personal.

La segunda etapa de las maquiladoras de Chihuahua, que se inició desde los primeros años de la década de los ochenta, implicó la transición del antiguo modelo productivo intensivo en mano de obra hacia un tipo de plantas más complejas en el aspecto técnico, organizativo y social. Los cambios fueron lo suficientemente importantes como para hablar de maquiladoras de segunda generación o **nuevas maquiladoras** (Wilson, 1992).⁵⁵

⁵⁴.- Calculado a partir de los datos incluidos en Gambrill, 1994: 13.

⁵⁵.- Carrillo y Hualde sugieren que en la segunda mitad de la década de los noventa están surgiendo algunas **maquiladoras de tercera generación**, en las que tendrían mayor relevancia las actividades de diseño,

La nueva etapa de las maquiladoras instaladas en la región implicó una nueva distribución espacial y por ramas. En la década de los ochenta cambió de manera notable la ubicación geográfica de las maquiladoras en el Estado de Chihuahua. La frontera dejó de ser la única receptora de estas plantas y muchas empresas iniciaron una marcha hacia el sur; en la actualidad se encuentran distribuidas en varias ciudades de la entidad. Ciudad Juárez sigue siendo el principal centro maquilador, pero en la capital del estado se han instalado más de 70 plantas, muchas de ellas de grandes dimensiones y que en total emplean a cerca de 35,000 personas⁵⁶. Por lo que toca a la distribución de las maquiladoras por ramas, lo más llamativo es el incremento de empresas productoras de partes para la industria automotriz. Las maquiladoras electrónicas siguen siendo las más numerosas, pero la diferencia con respecto a las automotrices ya no es tan grande.⁵⁷

Otra característica de la segunda generación de maquiladoras es la introducción de equipos de alta tecnología en algunas fases del proceso de trabajo. La computadora se ha generalizado en la realización de funciones de registro y control, además de que se utilizan de equipos de prueba computarizados en plantas eléctricas, electrónicas y automotrices. En algunas plantas se emplean máquinas de control numérico computarizado; como ejemplo de ellas se encuentran las máquinas utilizadas en las arneseras para cortar el cable, desforrarlo y añadirles la terminal, las máquinas inyectoras de plástico, algunas máquinas empleadas para el corte de patrones en la industria textil⁵⁸, las máquinas-herramientas de control numérico utilizadas en los talleres de numerosas empresas. En el ensamble electrónico se han perfeccionado máquinas de control numérico que realizan de manera automática una porción importante de la colocación de componentes en tablillas de circuito impreso que antes se realizaba en forma manual; entre estas innovaciones destaca la inserción automática y la tecnología de montaje en superficie.

En las maquiladoras de la región la tecnología avanzada se combina con tecnologías intermedias y simples. Es común ver en una planta electrónica que algunos componentes se colocan con insertadoras automáticas, otros con sistemas electromecánicos simples y otros en forma manual. En las fábricas de arneses se mezcla el ensamble manual con máquinas moldeadoras de control numérico. Es sólo una porción del proceso de trabajo la que se ha automatizado y, con

investigación y desarrollo, con lo que también se incrementaría el empleo de personal calificado (Carrillo y Hualde). La idea es interesante, pero el análisis de las maquiladoras de tercera generación escapa a los propósitos de esta obra.

⁵⁶.- En marzo de 1997 había en el Estado de Chihuahua 392 plantas maquiladoras, que daban empleo a 233,117 personas; en el municipio de Juárez se concentraban 277 plantas con 185,207 empleados, en el municipio de Chihuahua había 72 plantas con una fuerza de trabajo de 36,579 personas, mientras que en otras ciudades de la entidad se distribuían 43 establecimientos que ocupaban a 11,331 personas (INEGI, Industria maquiladora de exportación. Mayo de 1997, Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática, México, 1997).

⁵⁷.- En el período 1981-1996 el personal ocupado en maquiladoras de autopartes en toda la República pasó de 10,998 a 157,902 personas, es decir, se multiplicó por 14, mientras que en el mismo lapso el personal de las maquiladoras de productos eléctricos y electrónicos se multiplicó sólo por 4.7, al pasar de 42,790 a 201,026 trabajadores (INEGI, 1996).

⁵⁸.- El uso de máquinas de control numérico en las maquiladoras textiles es excepcional, siguen predominando tecnologías previas al uso de computadoras.

frecuencia, los equipos automáticos han presentado algunos problemas que demandan intervención humana que no estaba prevista.

Otro de los grandes cambios de las maquiladoras instaladas en el Estado de Chihuahua ha sido la modificación de los sistemas de organización del trabajo. Se adoptaron nuevas filosofías laborales y se impulsó el nacimiento de una cultura industrial cuyos valores, actitudes, métodos y procedimientos se orientan hacia el control total de calidad. Estos nuevos sistemas de organización del trabajo se difundieron en las maquiladoras con mayor rapidez que la maquinaria automática, de modo tal que la transformación productiva en la industria maquiladora es, hasta el momento, más amplia en el terreno de la tecnología **blanda** que en el de la tecnología **dura**. Las empresas han instrumentado distintos sistemas de reorganización del trabajo, bien sea aplicando modelos japoneses y norteamericanos o diseñando versiones propias que tratan de adecuarse al contexto regional. La profundidad y el alcance de esta reorganización presentan muchas variantes, pero se advierten dos grandes objetivos: reducir el número de fallas y transformar las unidades productivas para lograr que todos sus miembros participen activamente en el mejoramiento de la calidad. Para lograrlos, el procedimiento más socorrido es el Control Estadístico de Procesos. Además de lo anterior, algunas empresas han emprendido programas más ambiciosos de reestructuración que apuntan hacia modificar la cultura global de la organización, impulsar el trabajo en equipo y rediseñar el conjunto del proceso productivo. Esta segunda línea se ha apoyado en diversos métodos de desarrollo organizacional y reestructuración industrial, entre los que destacan el sistema Justo a Tiempo, los Círculos de Calidad, los Equipos de Trabajo, las Líneas en "U", el sistema Sociotécnico y los Sistemas de Sugerencias.

Se ha conformado un nuevo perfil de los trabajadores de las maquiladoras. Ya no predominan las "chavalas" solteras, menores de 25 años, que tan bien describió Patricia Fernández Kelly en su clásico trabajo sobre Ciudad Juárez (Fernández Kelly, 1980). En la actualidad los hombres representan 45% del personal operativo en la industria maquiladora de Ciudad Juárez, y las mujeres ya tienen 26 años en promedio, muchas de ellas son mayores de 30 años y dos terceras partes tienen hijos. En las maquiladoras de la ciudad de Chihuahua predominan las mujeres jóvenes, pero en 1990 ya había 22.8% de hombres en el personal operativo de estas plantas y esta proporción ha seguido creciendo (Reygadas, Borunda y Quintana, 1994: 58). Desde los años ochenta se incrementó la contratación de hombres, porque la expansión de las maquiladoras fue tan rápida que las empresas tuvieron problemas para reclutar mujeres jóvenes, además de que el desarrollo de actividades de manufactura y la complejización del trabajo maquilador hicieron que las empresas optaran por contratar más varones. En 1980 el personal obrero de las maquiladoras de los estados de la frontera norte estaba formado por 76.5% de mujeres y 23.5% de hombres; en cambio, para marzo de 1997 había 311,838 obreras en las plantas maquiladoras de las entidades fronterizas, quienes sólo representaban 55.2% del total del personal operativo de dichas plantas, mientras que 44.8% ya eran hombres (INEGI, 1997).⁵⁹

Las plantas maquiladoras transitan hacia una forma de organización del trabajo distinta a la que prevaleció en la industria chihuahuense e incluso a la de las primeras maquiladoras. Tienden a generalizarse sistemas orientados hacia la flexibilidad y la calidad, además de que se han introducido nuevos principios tecnológicos. En el ambiente maquilador han aparecido insertadoras

⁵⁹.- En los estados no fronterizos las mujeres representaban 66.2% del personal operativo de las maquiladoras en esa misma fecha.

automáticas, computadoras, máquinas de control numérico y robots, pero se combinan con el trabajo manual y semimecanizado. También se ha fomentado la formación de equipos de trabajo y sistemas de calidad total en donde se estimula el trabajo de grupo y el involucramiento del operador con la empresa, pero junto con estas innovaciones organizativas coexisten estilos autoritarios que ubican al operador como una pieza más en una línea de ensamble deshumanizada. Al lado de las nuevas maquiladoras subsisten muchas otras que casi no se han modificado.⁶⁰

El balance de las **nuevas maquiladoras** todavía está por hacerse. Existe un debate en torno a si contribuyen al desarrollo nacional más que las antiguas maquilas (Alonso, Carrillo, Contreras, 1994; Gereffi, 1994; Sklair, 1993 y 1994; Verma, 1994; Wilson, 1992 y 1994). Al igual que las viejas maquiladoras, algunas de las nuevas están poco vinculadas con el resto de la economía mexicana, con el agravante de que ahora requieren insumos mucho más sofisticados, los cuales no están siendo surtidos por la industria doméstica. No obstante, otras de las nuevas maquiladoras han incorporado actividades de manufactura y utilizan más materias primas locales y nacionales, en particular aquellas empresas que se han instalado en Guadalajara y Monterrey, ciudades que ya contaban con una infraestructura industrial previa a la formación de las maquiladoras (Wilson, 1992: 73 y ss.). Pero la proporción de insumos nacionales es aún muy baja: sólo 1.6% del total en 1995, cifra incluso menor al 1.7% de 1980 (INEGI, 1996).

Asimismo, se ha discutido acerca de los métodos con los que se introducen los sistemas flexibles de fabricación, encontrándose casos exitosos en los que se han logrado desarrollar mediante el consenso, mientras que en otros se han aplicado de manera más autoritaria (Carrillo, 1989c). La manera autoritaria, no participativa, con la que muchas veces se echan a andar los nuevos sistemas de organización contradice sus objetivos y dificulta la consolidación de un amplio acuerdo social en torno al control de calidad. No está de más señalar que las nuevas maquiladoras han mostrado una actitud similar a las viejas en lo que se refiere a los sindicatos y a la negociación bilateral de las condiciones de trabajo: ambas los rechazan y tratan de evitar su formación.

Está a debate el contenido de las transformaciones recientes del trabajo maquilador. Las evaluaciones optimistas señalan que han creado un nuevo espacio de relaciones laborales que, en ocasiones, ha permitido a algunos operadores adquirir nuevas destrezas, tener mayor injerencia en la manera de realizar sus actividades, enriquecer el contenido de su trabajo y ejercerlo de manera más autónoma. A su vez, los balances críticos indican que no existe en las nuevas maquiladoras una verdadera recalificación, los trabajadores desarrollan varias actividades especializadas pero igual de parceladas y sin sentido que las de antes, se trataría de un neotaylorismo o postfordismo que no resuelve los problemas de fondo de la producción en serie (Alonso, Carrillo y Contreras, 1994).

En lo que parecen coincidir las evaluaciones de las nuevas maquiladoras es en que no han logrado un pacto social y laboral duradero, siguen pagando salarios muy bajos, las prestaciones que otorgan son reducidas, no han creado la posibilidad de una carrera laboral satisfactoria a largo plazo, además de que a los trabajadores no se les ha reconocido capacidad de negociación colectiva. Las estadísticas sobre salarios son dramáticas: la remuneración real promedio al año por persona

⁶⁰.- En una encuesta realizada en 1988-1989 en 71 plantas maquiladoras, Patricia Wilson encontró que, de acuerdo con la tecnología que usaban, sólo 18% podían clasificarse como flexibles, 47% como manufactureras y 35% como intensivas en trabajo de ensamble; sólo las dos primeras categorías entrarían bajo el rubro de nuevas maquiladoras.

ocupada en las maquiladoras de México descendió de 23,798 pesos en 1982 a sólo 17,409 pesos en 1996, en pesos constantes de 1994. La situación es aún más preocupante si esta información se presenta de manera desagregada: los sueldos reales de los empleados administrativos casi no se modificaron, ya que pasaron de 39,797 pesos en 1982 a 37,367 pesos en 1995; en cambio, los salarios reales del personal operativo sufrieron una caída severa: de 15,114 pesos en 1982 bajaron a sólo 7,851 pesos en 1996 (INEGI, 1997; todas las cantidades a pesos constantes de 1994), es decir, que los trabajadores vieron reducirse su poder adquisitivo 48.1% en 14 años. Esta es una de las grandes paradojas de las maquiladoras mexicanas: ha aumentado la productividad en forma notable, se han alcanzado niveles de excelencia en lo que se refiere a calidad, pero los salarios siguen siendo limitados, incluso han bajado en la época de mayor crecimiento de la industria. Calidad total con mano de obra barata, nuevas maquiladoras en lo tecnológico y lo organizativo, pero viejas, por no decir arcaicas, en lo que se refiere a las remuneraciones, a la vinculación con la economía nacional y a la libertad de organización sindical. La introducción de métodos flexibles no ha eliminado muchas de las rigideces del sistema de relaciones industriales. Estas contradicciones hacen que sean una caricatura de la flexibilidad que se presenta en los países centrales (Taddei y Robles, 1992; Wilson, 1992).

El estudio de dos nuevas maquiladoras, una orientada hacia la manufactura y ensamble de un producto terminado (Zenco) y otra hacia el ensamble de productos electrónicos mediante sistemas flexibles (Altec), me permitirá participar en el debate sobre las características actuales de las maquiladoras en México y sobre su contribución al desarrollo del país. Más que evaluar el monto de los salarios, las prestaciones o los insumos domésticos utilizados, me interesará indagar los procesos simbólicos que ocurren en estas plantas maquiladoras, para ver de qué manera las transformaciones de las culturas del trabajo y las disputas que se presentan al respecto inciden sobre el desarrollo de las empresas y sobre el destino de los hombres y las mujeres que trabajan en ellas.

2.4. Un viaje a "Tiempos modernos": la organización del trabajo en la maquiladora Zenco de Ciudad Juárez

La maquiladora Zenco se encuentra en Ciudad Juárez, Chihuahua, en la frontera norte de México. Se ubica a las afueras de la ciudad, sobre la carretera panamericana y frente del aeropuerto. El edificio de la fábrica es una mole cuadrada de aproximadamente 300 metros por lado y ocho metros de altura. La imagen exterior de la planta es bastante pesada, predominan las líneas rectas y los tonos opacos. De cualquier manera, imponen su tamaño y su aspecto de austera modernidad que contrasta con la apariencia improvisada de las colonias populares juarenses que la circundan⁶¹. La nave fabril se encuentra rodeada por estacionamientos: al frente, para los vehículos de trabajadores y empleados; en el costado izquierdo para los trailers que traen los insumos productivos; en el costado derecho para los trailers que se llevarán el producto terminado y en la parte posterior los trailers y cajas de trailers que se encuentran en espera de ser utilizados. El estacionamiento está cercado con malla ciclónica y el acceso está restringido. Por un lado, la planta puede proyectar una imagen de modernidad, pero, por otro, también puede dar una imagen de encierro, de cárcel, no sólo por la malla, también porque el edificio tiene muy pocas ventanas, se ven muros y muros por todos lados. En todo caso, está muy claramente delimitado el **adentro del afuera**, no hay continuidad entre la maquiladora y la ciudad en que se encuentra.

La superficie de la planta de Zenco es una de las más extensas entre todas las maquiladoras la frontera. En ella han llegado a trabajar más de 3,000 personas y en la actualidad lo hacen un poco más de 2,000, de los cuales 1700 son trabajadores operativos. Produce más de 1000 televisores en cada día laborable. Muchos trabajadores recuerdan su primer contacto con Zenco como algo que les causó una honda impresión: por su gran tamaño, por la maquinaria que utiliza y por la cantidad de gente que trabaja en ella.

De la carpintería a la electrónica

Zenco forma parte de Zenith, importante consorcio norteamericano del ramo de la electrónica. En la corta historia productiva de Zenco hay dos grandes etapas. La primera arrancó en 1985, cuando comenzó sus operaciones, y se caracterizó por que se dedicó sólo al ensamble de gabinetes de madera para televisor, así que, aunque dependía de una empresa electrónica, en realidad desarrollaba procesos propios de la gran industria de la madera. Así continuó hasta 1990. La segunda etapa va de 1991 hasta la fecha; en ella, Zenco amplió sus operaciones: a la gran área de ensamble de gabinetes se sumaron otras que permiten el armado final del producto, de modo tal que ahora se ensamblan televisores completos. Para lograr este objetivo, la empresa comenzó a reorganizarse desde 1989 y en marzo de 1992 se produjo el primer televisor de 27 pulgadas ensamblado en la planta.

⁶¹.- Algunas pequeñas maquiladoras se encuentran inmersas en el tejido urbano de Juárez, pero otras se ubican en parques industriales. El contraste entre la arquitectura de la ciudad y la de las grandes maquiladoras es evidente para las trabajadoras: "Conforme el tiempo pasaba, el parque industrial adquirió dimensiones formidables en la mente de Kika. Comenzó a admirar los perfiles geométricos de fábricas alineadas al lado de céspedes cuidadosamente podados, igual que el diseño de emblemas multinacionales. En particular ella aprendió a contemplar, con asombro y reverencia, el marcado contraste entre el parque industrial -un símbolo de oportunidad moderna- y el pardo descuido visible por todo Ciudad Juárez." (Fernández Kelly, 1980: 295).

En algunos sentidos, Zenco es una empresa muy distinta a las viejas maquiladoras: emplea muchos hombres, no se dedica sólo a ensamblar ya que transforma la madera y produce artículos listos para salir al mercado, tiene sindicato y paga salarios un poco más altos que el promedio de la maquila. Pero también es diferente a las maquiladoras flexibles: se encuentra más orientada hacia la cantidad que hacia la calidad, utiliza prácticas fordistas y tayloristas, la rotación de puestos es muy escasa y la disciplina jerárquica ocupa un lugar central. Quedarán más claras sus características después de describir el proceso productivo y los sistemas de organización del trabajo que prevalecen en ella.⁶²

El proceso se inicia en el área de **almacén**. Ahí se reciben de 15 a 20 trailers diarios. Casi todo el material llega procedente de los Estados Unidos, al margen de que algunas partes hayan sido fabricadas en otros países. El material es bajado de los trailers, inspeccionado y almacenado, para después ser distribuido a los diferentes departamentos. Casi toda el área de almacén contiene madera, piezas de madera aglomerada o sólida que serán utilizadas para la fabricación del gabinete del televisor. El traslado de los materiales desde el almacén hacia otros puntos de la nave fabril se realiza por medio de montacargas y gatos hidráulicos rodantes, estos últimos son cargados de manera manual y jalados por trabajadores.

Del almacén, los tablonés de madera aglomerada se llevan al departamento de **corte** o mill-room. Ahí se cortan tablas de diferentes medidas que se requieren para armar el gabinete. Para el corte se utiliza maquinaria pesada, de unos nueve metros de largo por seis de ancho, que puede cortar de manera simultánea 4 ó 5 tablas de una pulgada de espesor. Estas cortadoras tienen pocos años en Zenco, antes se utilizaban sierras que cortaban una sola pieza cada vez. Se emplea también otra maquinaria: taladros automáticos que hacen varias perforaciones al mismo tiempo, routers mecánicos, routers automáticos que dan forma a los diferentes cortes que se necesitan, sierras-banda, espigadoras, shapers, etcétera. En este departamento se realiza un trabajo muy pesado, no sólo porque hay que cargar, colocar y guiar las tablas en las máquinas que las cortan y les dan forma, sino también por el ruido de la maquinaria y la nube de aserrín y polvo de madera que se levanta durante el corte. En los últimos años las labores de corte se han mecanizado, mediante el uso de maquinaria más compleja que ha hecho que cada vez se necesiten menos trabajadores. En el mill-room trabajan sólo hombres. Cerca del área de corte se encuentra el **cuarto de patrones**, en el que se fabrican los escantillones que van a ser utilizados como moldes o patrones para el corte de la madera. Es un trabajo que requiere mucha precisión, ya que de ahí depende la exactitud de muchas de las operaciones que se realizan después en el resto de la planta.

Las tablas ya cortadas pasan al departamento de **impresión** o "lijas", en donde después de aplicarles un sellador son lijadas, parte con pulidoras y parte a mano, con el fin de darles un acabado que asemeje a las vetas de la madera. El lijado a mano requiere de experiencia, para lograr que el material salga uniforme y la lija dure lo más posible. Los trabajadores han aprendido a realizar el trabajo de manera más eficaz pegando la lija a cuadritos o circulitos de madera que permiten un lijado suave y parejo. En los últimos años este departamento se eliminó casi por completo, porque ya no se realiza la impresión de este modo, sino que a las tablas, antes de ser cortadas, se les adhiere papel plastificado imitación madera, por medio de una gran máquina

⁶².- La siguiente descripción del trabajo en Zenco se realizó con base en información recabada en visitas de observación a la planta, complementada con entrevistas a trabajadores y supervisores de la misma, realizadas en 1992, 1993 y 1994.

laminadora que puede pegar los diferentes tipos de acabado que se requieren. Después de colocado el papel, se protege con una delgada película de plástico. Esta modificación ha reducido el número de errores, porque antes de que se utilizara este sistema muchos gabinetes salían con fallas, además de que el nuevo material se raya menos.

El proceso continúa en el área de **subensamble**, en la que se arman las partes del gabinete con las tablas ya cortadas y con otros materiales como cartón, piezas de fibracel, ángulos, listones y otros. Por lo general se utiliza madera de pino para los frentes del gabinete y fibracel para las tapas y los lados del mismo. Después se pasa a las **líneas de ensamble**, donde se arma la totalidad del gabinete del televisor. El número de líneas varía alrededor de ocho, en cada una de ellas se ensambla un tipo distinto de gabinete. En cada línea hay treinta o más trabajadores y trabajadoras, dispuestos a ambos lados de la línea. Como ejemplo de operaciones típicas de una línea de ensamble pueden mencionarse las siguientes:

- Una muchacha toma una tabla de madera, le coloca encima un escantillón, con un taladro le hace cuatro pequeñas perforaciones en los lugares indicados por el escantillón, quita este último, pone pegamento en la tabla y coloca dos tornillos con una pistola de aire.
- Otra operadora pone sobre una tabla de madera comprimida unas esquinas de fibracel y las engrapa.
- Un trabajador coloca encima de una tabla pequeños palitos de tres pulgadas y los atornilla.

Estas y otras operaciones dan como resultado que al final de cada línea salgan gabinetes completamente armados. Cabe señalar que en los departamentos de ensamble y subensamble se concentra la mayor parte del personal, trabajan ahí tanto hombres como mujeres, pero los hombres realizan aquellas operaciones que implican cargar o mover los gabinetes o las piezas más pesadas, mientras que las mujeres, por lo general, llevan al cabo operaciones que requieren menos fuerza física, aunque a veces también realizan trabajos pesados. El ensamble y el subensamble se hacen a mano o con herramientas de mano: taladros, pistolas de aire. En estas áreas se observa mucho movimiento: la gente puede platicar un poco con el compañero de junto, pero sólo por unos instantes porque su trabajo los reclama. Al principio el ritmo no lo marca la banda, porque las piezas van sobre un transportador, pero cada operador puede bajar la pieza que va a trabajar y después volverla a colocar. Sin embargo, a medida que se van armando los gabinetes ya no es posible bajarlos y los trabajadores tienen que ajustarse a la velocidad de la banda.

El siguiente departamento es el de acabados o finish, en el cual se aplican al gabinete los selladores, pinturas, barnices y lacas que requiera, además de que se pasa por hornos y se lija en diferentes secuencias, según sea el acabado que se quiera obtener. El trabajo en el área de finish es muy duro por el calor de los hornos y por el uso de solventes. Ahí se corrigen también fallas que se produjeron en otras partes del proceso (rayones, golpes, errores de lijado) o debidas a defectos del material, razón por la que muchos trabajadores y trabajadoras realizan ahí operaciones finas de acabado. En algunos casos se ajustan detalles con pincel, en otros se pinta o barniza con pistola; otros trabajadores ponen masking tape sobre las partes que deben ser protegidas de la pintura o barniz, otros quitan el masking tape. En este departamento los gabinetes también son transportados por medio de una banda que impone una cadencia, rápida pero no frenética, los trabajadores con mayor habilidad pueden sentarse un momento a descansar entre gabinete y gabinete.

Durante los primeros años de la planta el proceso de trabajo terminaba en el área de finish, y de ahí los gabinetes terminados se iban al departamento de empaque y, una vez empacados, se mandaban al área de embarque, en donde eran colocados en trailers que los llevaban a su destino en

los Estados Unidos y en otras partes del mundo. Como ya se dijo, al iniciar los años noventa se amplió el rango de operaciones realizadas en la fábrica y desde entonces se ensamblan televisores completos. Esto implicó la apertura de otras áreas productivas. Una de ellas es la de **ferretería**: ahí llegan los gabinetes terminados para que se les instalen las bocinas y algunos otros componentes.

Existe otro departamento nuevo llamado **cuarto limpio**, en el que se ensamblan los proyectores de cañón que se venden por separado, o que son utilizados en ciertos modelos de televisores gigantes con pantallas planas. Estas pantallas llevan tres lentes grandes (camas ópticas) que proyectan los colores que son reflejados por un espejo. También se ensamblan las tablillas electrónicas que requiere el proyector. Todo este material procede de otras plantas, en Zenco sólo se ensambla. Es importante señalar que el proceso de este departamento es muy distinto al del resto de la planta, el material es más delicado, requiere un ambiente libre de polvo y las exigencias de calidad son mayores, ya que ahí se arma el "corazón" de los aparatos de televisión. Se realizan en él diferentes pruebas a los proyectores, mediante equipos computarizados. Es un departamento pequeño, pero en el que se emplea tecnología más avanzada que en el resto de la planta.

Después está el departamento de **electrónica**, en donde se añaden al gabinete la pantalla, los circuitos internos, la tapa posterior, los controles y todo lo faltante para dejar el televisor terminado. De ahí los televisores son elevados a un segundo piso en donde se les hacen los ajustes, las pruebas de sonido, de imagen, de color, hasta dejarlos listos para ser empacados y enviados al mercado. Fue necesario construir este segundo piso, porque la planta tiene fuertes problemas de espacio, en tanto que fue diseñada sólo para fabricar los gabinetes, pero cada vez se realizan en ella más operaciones que antes se hacían en otras plantas de Zenith en Estados Unidos.

El proceso culmina en el departamento de **empaque y embarque**, en donde, por medio de grúas, se levantan los televisores para meterlos a sus cajas, con las bolsas y protecciones necesarias. Con la ayuda de un montacargas las cajas son depositadas en los trailers que las llevarán a los Estados Unidos o a su destino en el mercado. Salen cada día 20 ó más trailers, ya que el producto ocupa mucho espacio, en particular las televisiones de 46 pulgadas y más. Zenco maneja una flotilla de más de 350 cajas de trailers para el transporte de sus insumos y de las televisiones fabricadas.

Calidad a fuerzas

Zenco es una maquiladora de reciente creación, dependiente de un importante consorcio transnacional, pero utiliza una tecnología atrasada y sus sistemas de trabajo son más bien tayloristas, muy similares a los que predominaron en las grandes empresas de los primeros lustros de desarrollo maquilador en la región. Sin embargo, algunos de los cambios recientes que ha experimentado pudieran hacer pensar que intentó convertirse en una **nueva maquiladora**. En esa dirección apunta la decisión de ensamblar televisores completos, con la consecuente instalación del cuarto limpio y el departamento de electrónica, además de la creación del cuarto de patrones y el empleo de maquinaria moderna en el corte de la madera. Lo mismo puede decirse del proyecto de instalar bandas transportadoras en toda la planta. Sin embargo, esa transición no ha sido posible por la persistencia de una organización del trabajo y una cultura laboral autoritaria y poco flexible⁶³. Además, no es una maquiladora que utilice tecnología de punta, existen en México otras plantas de

⁶³.- El fracaso de esta transición puede ser uno de los factores que explican la decisión de cerrar la planta, dada a conocer a principios de 1998.

ensamble de televisores que emplean recursos técnicos mucho más avanzados; por ejemplo, la Hitachi de Tijuana empezó fabricando gabinetes y ahora produce el televisor completo, pero ya automatizó parte del área de ensamble y cuenta con robots provistos de sensores ópticos que colocan el chasis a cada televisor. La planta de Toshiba en Ciudad Juárez también utiliza tecnología más avanzada que la de Zenco (Taddei y Bringas, 1992).

En cuanto a los sistemas de organización del trabajo, en Zenco predomina un modelo disciplinario de la mano de obra, similar al de las viejas maquiladoras, pues está fincado en la parcelación de tareas y la producción en gran escala. Incluso, en algunas áreas el trabajo está poco estandarizado y se apoya más en la destreza y la experiencia de trabajadores, supervisores y gerentes que en la aplicación de conocimientos tecnológicos. Se han intentado introducir métodos de calidad total, pero se encuentran subdesarrollados y constreñidos por una cultura del trabajo que otorga mayor valor a la obediencia y la cantidad que a la cooperación y la calidad.

A principios de los años noventa Zenco comenzó a incorporar el sistema Justo a Tiempo, creando un departamento encargado de impulsarlo. Hasta el momento, la aplicación de este sistema ha consistido en mejorar y hacer más dinámicos los flujos de materiales en la planta y reducir la cantidad de insumos almacenados. En la actualidad se tienen, en promedio, inventarios para la producción de una semana. Me parece que se trata de una aplicación superficial del Justo a Tiempo, todavía se almacenan grandes volúmenes de partes y, más importante que eso, no se ha ido hacia la solución de los problemas productivos de fondo. Entendido en toda su riqueza, el sistema Justo a Tiempo propone la eliminación de inventarios como una vía para una reorganización profunda de los sistemas de trabajo, proceso que no ha tenido lugar en esta empresa.

En Zenco persiste una **visión moderna-convencional de la industria, es decir, centrada en el cumplimiento de especificaciones técnicas y en el logro de la mayor productividad posible**. Esto significa que la calidad es todavía un valor secundario, la empresa ha incorporado poco, o de manera superficial, las nuevas filosofías industriales que ponen el acento en la calidad, el servicio al cliente, la excelencia y los sistemas de trabajo participativo. Declarativamente se incorporan algunos valores de dichas filosofías, pero en la práctica se aplican poco y domina la lógica de la racionalidad instrumental y las jerarquías muy verticales. Como dijeron unos trabajadores: "... en la capacitación resaltaban dos cosas: el trabajo en equipo y la importancia de la calidad, pero ya en el interior no se veía para nada lo del trabajo en equipo, lo de la calidad tampoco sé como la manejaban, ahí donde yo estaba no se checaba la calidad"; "no había calidad, predominaba el `ahí se va`, en los trabajadores y en la empresa".⁶⁴

Si se toma en consideración que esta maquiladora forma parte de una corporación de importancia mundial, llama la atención el conservadurismo en términos de cultura del trabajo. Esta situación se explica porque se trata de una corporación que está perdiendo terreno en el mercado por no reestructurarse a tiempo y, sobre todo, porque se trata de una planta que durante sus primeros años sólo realizó la parte más tradicional del proceso de fabricación de los televisores: el armado de los gabinetes de madera. En esa actividad se utiliza tecnología que surgió hace muchas décadas y que no requiere conocimientos técnicos muy modernos. Muchos de los gerentes y superintendentes norteamericanos que llegaron a dirigir la planta no eran recién egresados de carreras técnicas o administrativas, sino viejos empleados de la corporación, con muchos años de

⁶⁴.- Entrevista a extrabajador de Zenco, octubre de 1993 y entrevista a extrabajador y exfuncionario sindical de Zenco, septiembre de 1992.

experiencia en la fabricación del producto, algunos de los cuales iniciaron su carrera como obreros y a lo largo de los años ascendieron y acumularon conocimientos prácticos de todas las fases del ensamble del gabinete del televisor. Se trata de un proceso de trabajo que viene de épocas anteriores de desarrollo industrial y en el que se siguen utilizando maquinaria, herramientas y métodos de trabajo bastante añejos, apenas barnizados por algunas técnicas modernas. La creación del cuarto limpio y del departamento de electrónica requirió nuevas técnicas y conocimientos, pero en el resto de la planta se modificaron poco los procesos de fabricación.

La empresa tiene interés en mejorar la calidad, pero el mismo siempre ha estado subordinado a la productividad: importa más cubrir las cuotas de producción establecidas que lograr determinado nivel de calidad. Es notoria una actitud generalizada, desde las gerencias hasta los operadores, de ubicar la calidad en segundo plano, en particular en todas las áreas encargadas de la fabricación de los gabinetes. Se han presentado muchos casos en que supervisores de diferentes áreas negocian para dejar pasar algunos gabinetes con defectos o para reducir las exigencias de calidad. Algunas anécdotas ilustran esta actitud. En una ocasión, los operadores del área de finish robaron al inspector de calidad uno de los sellos que utilizaba para marcar los gabinetes que ya habían sido revisados y, durante un tiempo, utilizaron el sello para brincar la inspección de calidad, hasta que los descubrió el inspector; lo más llamativo es que durante ese tiempo el supervisor respectivo sabía lo que estaban haciendo y no hizo ni dijo nada para impedirlo. En otra área, donde se cortan y doblan piezas de cartón para el gabinete, durante varias semanas el material no venía con las medidas correspondientes y se utilizó así sin que nadie se diera cuenta.⁶⁵

Lo anterior no significa que los gabinetes salgan mal, porque al final del proceso se realizan revisiones y muchos gabinetes son reparados hasta que alcanzan la calidad requerida. El problema está en que el control de calidad no lo realiza todo el personal, sino sólo unos cuantos empleados y técnicos especializados en esa tarea; además se hace a posteriori y no a lo largo de todo el proceso. situación que eleva en forma excesiva el índice de retrabajos: en la actualidad se reparan dos o tres gabinetes de cada diez y, en ocasiones, se han llegado a retrabajar hasta seis de cada diez gabinetes⁶⁶. El sistema de trabajo está organizado para corregir las fallas, no para prevenirlas. La calidad se obtiene, pero a costa de mucho insistir, es una **calidad sacada a fuerzas**, por la presión, más que por convencimiento. En este caso es una **calidad sin consenso**, impuesta. Esta manera de obtener la calidad ha sido observada en otras maquiladoras de Ciudad Juárez, se habla de "calidad mediante acciones correctivas contra los trabajadores", "métodos autoritarios de promover la participación del trabajador en la calidad" (Santiago, 1996: 53-54).

Las limitaciones del control de calidad en Zenco no son un problema de responsabilidad individual, en el sentido de que los trabajadores y supervisores de esa planta sean más descuidados o más negligentes que los de otras fábricas; se trata, más bien, de la manera en que funciona el sistema productivo de Zenco y de la cultura del trabajo que prevalece en el conjunto de la organización, misma que privilegia otros valores por encima de la calidad: la gente corre el riesgo

⁶⁵.- Entrevista con técnico de control de calidad de Zenco, julio de 1992 y entrevista con jefe de línea de Zenco, septiembre de 1992.

⁶⁶.- Información proporcionada por inspector de calidad del área de finish, julio de 1992. Un jefe de línea de la misma área comentó que se llegan a retrabajar 300 gabinetes por turno (alrededor de 30% del total), y de esos todavía dos o tres salen con defectos (septiembre de 1992).

de ser sancionada si no cumple con las metas de producción, razón por la que tiene que sacrificar la calidad⁶⁷. Por último, hay que indicar que también influye el tipo de trabajo que se realiza, puesto que se considera que el gabinete no es la parte más importante de la televisión y las exigencias de calidad son menores con respecto a otras fases del proceso. No obstante, debe señalarse que el aspecto del gabinete puede ser un factor decisivo en la decisión de compra de los consumidores, ya que es lo primero que ven y, en ese sentido, existe un desfase entre los requerimientos del mercado y los métodos que prevalecen en la fabricación de gabinetes en esta planta maquiladora. Es notorio que la apertura de los departamentos de cuarto limpio y electrónica ha demandado a Zenco una mayor atención a la cuestión de la calidad, es un tema que adquiere cada vez importancia.

Zenco no desarrolla de programas que motiven la participación del trabajador y el involucramiento del mismo con la empresa. Hay pocas posibilidades de ascenso, las relaciones entre operadores, supervisores y gerentes no son buenas, el comedor es deficiente, se han presentado varios casos de intoxicación por alimentos en mal estado⁶⁸. Tampoco hay una promoción intensa de actividades deportivas -pese a que la planta cuenta con buenas canchas deportivas-, no se realizan fiestas o convivios por parte de la empresa y, en general, no hay una política amable de relaciones laborales. No es extraño que todo esto, junto con lo pesado del trabajo, provoque una tasa de rotación de personal superior a 10% mensual, lo que la ubica entre las maquiladoras de la ciudad con rotación media-alta.⁶⁹

Una de las pocas ventajas comparativas de Zenco con respecto a otras maquiladoras es que paga salarios un poco más altos, pero de cualquier forma siguen siendo salarios bajos: un operador al entrar gana el equivalente a 38 dólares libres a la semana, un operador de la categoría más alta y con tres años o más de antigüedad recibe el equivalente a 65 dólares semanales, en ambos casos siempre y cuando no hayan faltado y hayan alcanzado el bono de asistencia semanal.

Hay un pacto laboral precario, lo que obtiene el trabajador es poco en comparación con el esfuerzo productivo que le demanda la compañía. Dada la precariedad de este pacto, la empresa tiene que recurrir a procedimientos disciplinarios para asegurar el cumplimiento de las metas productivas. Esto quiere decir que se trata de un sistema con ritmos de trabajo similares a los de "tiempos modernos", pero apoyado en métodos autoritarios de gestión del personal.

El valor central en torno al cual gira la cultura del trabajo de Zenco es la **disciplina**. En un ambiente de relaciones laborales tensas y con poco involucramiento del personal hacia el trabajo y hacia la empresa, la disciplina aparece como el elemento que regula el funcionamiento de la organización. La empresa parte, entonces, de considerar que sus trabajadores no van a realizar las tareas encomendadas a menos que se ejerza presión sobre ellos y se les vigile de manera constante.

⁶⁷. Elizabeth Briody encontró una situación similar en una planta de General Motors en los Estados Unidos, en donde la calidad era la prioridad declarada, pero en la práctica había sanciones para quienes no cumplieran con las metas de productividad, por lo que la calidad era relegada a segundo término (Briody, 1992: 6).

⁶⁸.- El 8 de octubre de 1991 tuvieron problemas gastrointestinales 100 trabajadores de Zenco por comer alimentos en mal estado (El Norte, 9 de octubre de 1991: 8-B). El 26 de marzo de 1992 se intoxicaron 55 trabajadores de esta maquiladora por desayunar alimentos descompuestos (El Norte, 27 de marzo de 1992: 1-B).

⁶⁹.- En las maquiladoras de Ciudad Juárez a principios de la década de los noventa la tasa baja de rotación del personal operativo era inferior a 5% mensual, la media baja entre 5% y 8%, la media alta entre 8% y 12% y la alta superior a 12%.

De ahí que se ponga poca atención a la capacitación: lo que interesa es que los trabajadores cumplan las órdenes, la forma de trabajar la aprenderán con la experiencia. A los operadores nuevos se les "capacita" en un lapso de uno a tres días⁷⁰. Esta capacitación se reduce a la proyección de una película sobre lo que es la empresa a escala mundial, un breve recorrido por la planta, una exposición de las medidas básicas de seguridad y un adiestramiento corto para el uso del taladro al colocar tornillos. La capacitación culmina con una presentación de los dirigentes sindicales sobre sus funciones y la posible ayuda que pueden proporcionar a los operadores en caso de problemas.

Al comenzar a trabajar en las líneas los trabajadores tampoco reciben, por parte de la empresa, ninguna capacitación práctica. Muchos relatan que sólo se les dio una instrucción verbal del tipo de "vas a lijar estas tablas con estas lijas", "limpia estos gabinetes", "pegas estos ángulos a estas tapas con goma" o algo por el estilo. En algunas operaciones hay ayudas visuales consistentes en dibujos de cómo debe quedar la pieza después de una operación.

El **modelo de relación supervisor-operador que predomina es despótico**. La presión para producir es constante; en palabras de los operadores: "hay mucha carrilla", "el supervisor se para junto de uno para ver cómo trabaja", "te hacen estudios de tiempos y movimientos, es el látigo moderno". Son pocos los supervisores que establecen buenas relaciones con los operadores a su cargo: la empresa pide que los supervisores le sean leales, que estén de su parte y no del lado del trabajador. Un supervisor que tomó partido por sus trabajadores narró así las dificultades que tuvo:

"Inicié como operador de producción. Luego, como al año y medio, renunció el supervisor y me ofrecieron ese puesto. A mí la gente no me fallaba, pero ellos querían a la gente como máquina, le gritaban, ofendían, querían que yo fuera igual. Me reportaron varias veces. Por fin, me dieron de baja de la compañía, me dijeron que fui muy mal supervisor. (...) A los supervisores nos evaluaban no sólo por la producción, también por quedar bien con los jefes, por convivir con el grupo de supervisores. La empresa decía que estaba en quiebra, como hacía 1990 decían que iban a recortar personal, corrieron a supervisores. Los evaluaron como a un criado, si ayudaban a la empresa o a los trabajadores."⁷¹

Rara vez se hacen juntas en las líneas y, cuando se hacen, son para llamar la atención a los operadores. Como lo describió una trabajadora:

"No me gustaba que en las juntas me llamaran la atención. Si nos van a llamar la atención, que se la llamen a todos parejos. Había una generala, así le decían, Adela Torres, que era la supervisora general de ensamble. De repente nos juntaban, decíamos: "¿ahora que querrán?, nos van a regañar". Nos regañaban, por ejemplo, porque a la hora de la comida para llegar pronto nos atravesábamos las líneas."⁷²

⁷⁰.- El tiempo de capacitación inicial ha variado en la historia de Zenco, pero siempre ha sido corto. Hay otros cursos de capacitación más largos para operaciones específicas: pincelear, reparar, ajustar. También hay más capacitación para las áreas nuevas de la planta.

⁷¹.- Entrevista con exsupervisor de Zenco, septiembre de 1992.

⁷².- Entrevista a ex-trabajadora de Zenco, julio de 1992. Un obrero de otra maquiladora de Juárez, entrevistado por Devon Peña, describió un sistema jerárquico similar: "... el trato a la gente es despótico, desde el gerente más alto hasta los líderes de grupo. Esto provoca falta de confianza y de comunicación entre los dos lados. Implica tensión entre los trabajadores y la gerencia. Entonces, el trabajo es hecho por fuerza y no por deseo." (Peña, 1983: 296)

En las líneas se colocan gráficas de control estadístico de procesos, en las que se marcan los gabinetes producidos, el número de errores detectados, la productividad por hora, etcétera. No se enseña a los operadores a interpretar las gráficas, los supervisores y los inspectores de calidad son quienes las comprenden y las manejan. Sólo se las muestran a los trabajadores para regañarlos, para decirles que algo va mal: "no eran para nosotros, sólo nos las mostraban en las juntas para decir que había mucho scrap o que querían más producción. Los supervisores siempre pedían más producción"⁷³; "¿Gráficas?; sí hay, ellos las hacen y nomás ellos las entienden, al operador no le explican nada, sólo cuando hay un problema le dicen a uno".⁷⁴

En la medida en que al operador se le tiene poca confianza, se hace necesario reforzar la supervisión, la cual es realizada por diferentes empleados: el utility, la coordinadora, el jefe de línea, el inspector de calidad, el supervisor general, el superintendente. Aunque a cada una de estas categorías corresponde una función específica, en todas se realiza, de un modo u otro, la vigilancia de lo que hace el operador, lo que lleva a crear un clima de presión y a saturar de supervisión el funcionamiento de la planta. El organigrama de la empresa tiene muchos escalones y la distancia entre un operador y los niveles jerárquicos superiores es enorme. Muchos de los trabajadores entrevistados señalaron que no conocen al gerente de la planta ni a los demás gerentes. Este problema se hace más fuerte si se toma en cuenta que la planta es muy grande y la mayoría de los trabajadores no la conocen en su totalidad ni tienen claro el conjunto del proceso productivo.

En concordancia con esta cultura de la disciplina, todo mundo debe estar siempre haciendo algo. Si un operador no tiene trabajo, se le ordena que barra su lugar, que recoja, que haga otra cosa: ¡hay que trabajar todo el tiempo, aunque no haya nada que hacer!. Esto expresa que a la empresa no sólo le preocupa la productividad, sino también la disciplina. Esta obsesión por tener ocupados a los operadores, fuera o no necesario, se reflejó en varios comentarios:

"Lo que molestaba más de los supervisores era que cuando no había trabajo querían que uno hiciera algo: barrer, sacudir, que no se siente uno para nada, ¡además de que no había una méndiga silla en toda la planta!".

"No dejaban platicar con otros, aunque no hubiera trabajo no querían tener a la gente desparramada, la ponían a barrer y a recoger su lugar".

"No estoy muy a gusto, hay mucha hostigación, a veces del trabajo, a veces de los jefes. (...) Los jefes quieren el jale, lo único que les interesa es la producción, nosotros no le interesamos, sólo la producción. Se van hostigando de arriba a abajo, uno no puede hostigar a nadie, sólo le toca la pura chinga. A veces el supervisor se pone sarro, da más carrilla, lo pone a uno de arriba a abajo, en diferentes trabajos que no son los de uno".

"La presión viene de los gerentes de área y del departamento de personal. Tienen el prejuicio de que el operador tiene siempre una actitud negativa."

"Los gerentes no podían ver a nadie sentado, no querían que se movieran de su lugar aunque no hubiera trabajo. No les interesaba otra cosa que no fuera el trabajo"⁷⁵

⁷³.- Entrevista a ex-trabajadora de Zenco, julio de 1992.

⁷⁴.- Entrevista a trabajador del área de finish, julio de 1992.

⁷⁵.- Entrevistas a ex-operador y ex-funcionario sindical, septiembre de 1992, a ex-operadora, julio de 1992, a operador del área de finish, julio de 1992, a ex-operador y ex-funcionario sindical y a ex-supervisor, septiembre de 1992.

La orientación hacia la disciplina y la productividad es congruente con la tendencia de Zenco hacia la fragmentación de las operaciones productivas. La gente no conoce toda la planta y durante varias semanas realiza la misma tarea, vacía y rutinaria: "cada dos o tres meses, con el cambio de modelo, se quitaba un poco lo monótono". Aprender a realizar bien una operación puede ser una desgracia, porque se corre el riesgo de tener que hacer esa misma operación durante mucho tiempo: "Ahí en Zenco, a los que funcionan bien ya no los cambian (de operación)"; "si te vuelves experto, ahí te dejan."⁷⁶

Sujetos disciplinados

En la cultura del trabajo de Zenco los trabajadores aparecen como blancos de un esfuerzo de control, como sujetos a quienes hay que disciplinar para que se adapten a un conjunto de reglas inflexibles. La planta cuenta con un sindicato, que forma parte de la CTM. El sindicato se formó por acuerdo entre la empresa y esa confederación, que designó al primer comité ejecutivo. El sindicato, por lo general, tiene poca incidencia dentro de la planta y su fuerza es casi nula: el reglamento interior de trabajo lo determinó la empresa de manera unilateral y los puntos centrales de las revisiones salariales y contractuales los negocian los representantes de la compañía en forma directa con los dirigentes local y estatal de la CTM, con escasa participación del comité ejecutivo del sindicato y, aún menos, de sus agremiados. El menosprecio hacia el sindicato le permite a la empresa sostener la unilateralidad en la fijación de las condiciones de trabajo. En julio de 1985, antes de que se formara el sindicato, la empresa elaboró un Reglamento Interior de Trabajo completamente favorable a sus intereses. Ese reglamento subsiste hasta la fecha, sin que haya sido negociado con los representantes sindicales. El contenido y la redacción de este documento son representativos del carácter autoritario y excluyente de la cultura laboral de esta maquiladora. Algunas cláusulas lo indican con nitidez:

"9. Cualquier trabajador que haya sido asignado a un turno de trabajo podrá ser cambiado a otro turno ya sea temporal o definitivamente, por Zenco a su discreción, cuando a juicio de ésta las necesidades de la producción lo requieran."

"15. Los trabajadores se obligan a trabajar en horas extraordinarias, cuando se los ordene y notifique Zenco."

"29. Las trabajadoras que queden embarazadas, están obligadas a dar aviso a la Enfermería y Departamento de Personal de Zenco de su embarazo".

"41. Durante las horas de trabajo se deberá usar la ropa adecuada e indicada. Vestidos, faldas, camisas y/o blusas sueltas están terminantemente prohibidas."

"42. El trabajador que use el cabello largo (más largo del final del cuello de la camisa) debe traerlo recogido con red o atado."

"43. Los trabajadores usarán zapatos formales en todo momento (sandalias, zapatos tenis y/o de tela están estrictamente prohibidos)."

"61. Se espera que todos los trabajadores cumplan con los niveles de rendimiento establecidos y con las normas y reglamentos de la planta. Se aplicarán sanciones disciplinarias en forma progresiva a los trabajadores que no cumplan con lo anterior."

⁷⁶.- Entrevistas con extrabajadores de Zenco, julio de 1992 y julio de 1993.

"66. Se aplicará como sanción la amonestación por: ...d)Provocar o sostener discusiones sobre cualquier asunto con otros trabajadores durante las horas de trabajo excepto en casos referentes al trabajo particular del trabajador y que sea necesario discutirlos para desarrollar el trabajo que se le tiene asignado...g)Las bajas en rendimiento, en calidad y cantidad debidas a negligencia del trabajador serán sancionadas en los términos de la ley...n)Hacer bromas que alteren el orden o la disciplina de Zenco."

"67. Se aplicará como sanción la suspensión sin goce de sueldo de uno (1) a ocho (8) días por: ... c)Distribuir literatura, folletos o material escrito de cualquier clase, mostrar letreros o rótulos dentro del inmueble de Zenco sin autorización específica de la Gerencia de Relaciones Industriales... n)Permanecer en los sanitarios más del tiempo debido o hacer uso indebido de los mismos...p)Sostener conversaciones mientras se está manejando máquinas o aparatos en movimiento." ⁷⁷

Muchas de estas cláusulas son letra muerta, los trabajadores llevan tenis y se visten como quieren, platican, intercambian revistas, venden cosas en la planta, etcétera. De cualquier manera, su redacción ilustra la mentalidad disciplinaria de la organización, además de que el reglamento existe como amenaza y se con frecuencia se utilizan las amonestaciones para quienes lo infringen.

En el Contrato Colectivo de Trabajo, firmado entre empresa y sindicato, también refleja la disciplina empresarial y la poca fuerza de la parte sindical. Lo que en muchos contratos colectivos es materia de negociación entre las partes, en las maquiladoras es simplemente atribución de la empresa. Por ejemplo, véanse las siguientes cláusulas del contrato, en donde el único poder que aparece es el que tiene la maquiladora para determinar la manera de trabajar:

"7^a. El sindicato conviene en reforzar al máximo todas las medidas de seguridad e higiene establecidas por la empresa".

"8^a. La empresa proporcionará a sus trabajadores la capacitación y el adiestramiento necesarios para el mejor desempeño de su trabajo, comprometiéndose el sindicato y los trabajadores a cumplir con los programas diseñados para el efecto".

"16^a. Los trabajadores están obligados a desempeñar sus funciones con cuidado, esmero y a seguir las indicaciones y órdenes que reciban para el desempeño de su trabajo. Así mismo los trabajadores están obligados a seguir exactamente las instrucciones del supervisor o instructor en lo que respecta a la manera de llevar a cabo la operación y mantenimiento de la maquinaria de tai manera que al final del turno tanto el área de trabajo como la maquinaria deben quedar perfectamente limpias." ⁷⁸

El autoritarismo de la cultura del trabajo de Zenco se expresa también en la manera en que la empresa trata al sindicato y a sus dirigentes: controla sus entradas y salidas de la fábrica, no les ha cedido ningún espacio dentro de la planta para que puedan hablar con los trabajadores, lo que los obliga a usar una mesa del comedor como oficina, no les reconoce autoridad para tratar conflictos laborales. Incluso los dirigentes sindicales han interiorizado el sometimiento hacia la empresa, en una entrevista con el secretario general del sindicato se refirió a la gerente de personal como "mi jefa". A esto hay que agregar que el sindicato también se encuentra subordinado a la CTM, central que mantiene una relación muy vertical con los débiles sindicatos de maquiladoras. Los asesores de

⁷⁷.- Todas estas cláusulas corresponden al Reglamento Interior del Trabajo, Zenco, S.A. de C.V., 1º de julio de 1985.

⁷⁸.- Cláusulas tomadas del Contrato Colectivo de Trabajo que celebran la empresa Zenco, S.A. de C.V. y el Sindicato de Trabajadores de Zenco, 9 de agosto de 1990.

la CTM tienen una gran fuerza sobre los dirigentes sindicales (Sánchez, 1995: 232 y ss.); un exsecretario general del sindicato de Zenco también se refirió al asesor de la CTM como "mi jefe".

La organización sindical no ha podido evitar la unilateralidad patronal en la fábrica. No obstante, algunos de los comités ejecutivos del sindicato han buscado participar más en la vida interna de la planta, en particular el que surgió de un movimiento de renovación sindical a finales de 1990 y estuvo al frente de la organización gremial durante el año siguiente. En 1991 el Sindicato de Trabajadores de Zenco protestó en varias ocasiones por la manera en la que supervisores, superintendentes y gerentes ejercían la disciplina al interior de la fábrica. Los siguientes ejemplos, tomados de la correspondencia entre el sindicato y la empresa, ilustran esta situación:

"El día martes 18 del presente mes (junio de 1991), al llegar a su trabajo la compañera Guadalupe Beltrán se presentó el supervisor Pablo Armijo, con dos hojas, una era de la razón de inasistencia y la otra era una hoja de amonestación, para que ella las firmara. Y ella se negó a hacerlo, ya que el día anterior ella obtuvo permiso del superintendente Antonio Escamilla. El se molestó diciéndole: "válgame la chingada con ustedes"; ella le preguntó: ¿qué dijiste?, volviendo él a repetir lo mismo."⁷⁹

"El día miércoles 17 de julio del presente año, estando en su área de trabajo la compañera Ma. Elena Pantoja Cigaroa,(...) el supervisor le ordenó levantar unos panel, que es material pesado, sin aceptar el estado en que labora la compañera Ma. Elena, que se encontraba en el sexto mes de embarazo. Ante la presión del supervisor José Trujillo, quien se caracteriza por tener un trato despótico ante los operadores, Ma. Elena continuó su trabajo, pero al poco rato, como a las 7:30 de la mañana, sintió fuertes dolores en el vientre..." (como resultado de lo anterior, la operadora perdió al bebé).⁸⁰

Las presiones del sindicato apenas han podido modular las aristas más desfavorables de la imposición de la empresa, situación que también ha ocurrido con otros sindicatos de maquiladoras en el Estado de Chihuahua (Sánchez, 1995: 176 y 226). En esta década, con o sin sindicato, muchas maquiladoras llevaron a cabo programas de reestructuración que, en muchos aspectos, afectan a los trabajadores. Tal ha sido el caso de Zenco. La introducción de nueva maquinaria, aunada a la recesión del mercado estadounidense, llevó a la empresa a despedir personal y a buscar mayor libertad en la gestión de la mano de obra. A finales de 1990 y 1991 Zenco desapareció el segundo y tercer turnos, despidiendo a cerca de 700 obreros. La reducción de personal también afectó a empleados de confianza: se liquidaron a 53 de los 153 supervisores y a 12 de 32 inspectores de calidad. Para la selección de los despedidos se tomaron en cuenta criterios productivos y criterios político-laborales, ya que la empresa aprovechó la recesión en Estados Unidos para deshacerse de trabajadores que apoyaban a la nueva directiva del sindicato.⁸¹

Los despidos implicaron una mayor presión para los operadores y operadoras que se quedaron en la planta, porque aumentaron las cargas de trabajo: "hubo más carrilla, donde había dos o tres (trabajadores) ahora sólo hay uno". Al mismo tiempo, se empezaron a negar los contratos de planta, tenían que pasar varios meses antes de obtener un puesto definitivo. También se estancaron

⁷⁹.- Oficio del Sindicato de Trabajadores de Zenco a la gerente de relaciones industriales, 20 de junio de 1991.

⁸⁰.- Oficio del Sindicato de Trabajadores de Zenco al director general del Instituto Mexicano del Seguro Social en Ciudad Juárez, 23 de julio de 1991.

⁸¹.- El Norte, 12-I-1991: 5A; El Norte, 13-I-1991: 5A; Diario de Juárez, 13-I-1991: 14B y entrevista a exsupervisor de Zenco, septiembre de 1992.

los cambios de categoría y muchos trabajadores entrevistados se quejaron de haber permanecido varios años con el mismo grado (hay cuatro grados salariales entre los operadores), a pesar de que ya tenían mayor experiencia y desarrollaban actividades propias del grado superior. Se estableció la práctica de liquidar y recontratar a los trabajadores nuevos en varias ocasiones, para no darles la planta. En 1992, cuando ya había en la dirección del sindicato funcionarios más dóciles hacia la empresa, la empresa obtuvo la firma de dos convenios que le permitían, cada uno, contratar personal eventual durante seis meses.

La experiencia de Zenco muestra a una empresa maquiladora con una estructura de tipo taylorista autoritario, que en la presente década comenzó a utilizar maquinaria más moderna e inició una transición hacia un modelo de organización del trabajo más orientado hacia la calidad, pero **se volvió flexible sin abandonar su matriz autoritaria, lo que la condujo a una flexibilidad unilateral**. En otras palabras, la empresa adquirió mayor libertad para la gestión de la mano de obra, ya que tiene menos trabas para contratar eventuales, despedir trabajadores y regular los ascensos de categoría; también adquirió mayor libertad para mover a la gente entre distintos puestos de trabajo, pero los trabajadores no obtuvieron ni mayor libertad para realizar su trabajo ni están realizando un trabajo más enriquecedor. Tampoco mejoraron sus condiciones de trabajo. Un acontecimiento que ocurrió al inaugurar la planta de electrónica ilustra esa situación: ese día se celebró la entrada de la empresa a una nueva fase productiva, más moderna, y se encargó una comida especial: se sirvió barbacoa para todos, pero estaba descompuesta y muchos trabajadores y empleados se intoxicaron. Obviamente, fue un accidente, pero el hecho es recordado por los trabajadores como un símbolo de que los cambios recientes en la planta no les han representado ninguna mejoría.⁸²

Contra la monotonía: baile, creatividad y resistencia.

Los trabajadores de Zenco, al igual que muchos otros sometidos a sistemas de trabajo similares, no aceptan de manera pasiva un trabajo monótono y una disciplina que les parecen absurdos. Además de las protestas sindicales y de las relaciones de solidaridad en el trabajo, de las que hablaré más adelante, existen esfuerzos más cotidianos para darle sentido a una vida que de otro modo sería vacía y aburrida. Quiero mencionar tres de estas actividades: acudir a un salón de baile, desarrollar tareas creativas y resistirse al ritmo de la línea de ensamble.

Ir a los salones de baile y discotecas es una costumbre muy difundida entre muchos trabajadores y trabajadoras de Ciudad Juárez, actividad que comparten con otros sectores de la población. De seguro han influido muchos factores para la cristalización de este hábito: la tradición de vida nocturna en la ciudad desde la época de la prohibición en Estados Unidos, el simple deseo de divertirse, la carencia de otros espacios de reunión, la busca de un lugar donde socializar y buscar pareja o bien salir con ella, etcétera. Además de todo esto, las discotecas, con sus luces y decorados multicolores, con su ambiente lúdico, son un lugar complementario y, a la vez, opuesto a las plantas maquiladoras. Complementario, porque también son una forma de participación en la modernidad del mundo urbano; opuesto, porque ahí se puede convivir y divertirse sin supervisión y porque ahí el cuerpo se puede mover sin disciplina:

⁸².- Entrevista con dos operadoras y dos operadores de Zenco, julio de 1992.

"En el salón de baile te quejas de la carrilla, le mientas la madre al supervisor, platicas de la chava a la que le estuviste viendo las piernas todo el día. Y eso se combina con ir a bailar. **Al bailar te sientes como que uno es uno, no está la presión de la banda, ni el minuto de la máquina, puedes echar la patada para donde quieras**".⁸³

Las discotecas y otros centros de reunión son espacios donde se pueden hacer bromas, donde puede hablarse de los problemas del trabajo, pero también donde se pueden olvidar. En estos lugares el sonido ensordecedor de la música puede acallar el ruido de las máquinas que se trae adentro, constituyen refugios para hacer vivible una vida de trabajo duro y tedioso. Como lo señaló Patricia Fernández Kelly, refiriéndose a una operadora de una maquiladora de la ciudad: "El baile y la euforia de las discotecas le da a Kika el único medio para liberarse de un ciclo ininterrumpido de trabajo monótono y de problemas domésticos que se quedan sin resolver día tras día".⁸⁴

Otra manera de hacer menos ingrata la rutina industrial es la realización de labores creativas durante la jornada. La tradición artesanal del pueblo mexicano revive en las maquiladoras, en donde la gente utiliza alambres, pedazos de madera, componentes electrónicos y otras materias primas para hacer figuras de distinto tipo, entre ellas letras y nombres, que dan identidad a quien los hace y a quien los recibe o los compra:

"En otra maquiladora empecé a hacer nombres con alambres pelones, nombres, ese era mi sobresueldo. Es lo artesano que traemos por herencia. En Zenco la gente hace unas letras preciosas. Hay una cultura de la artesanía en la maquiladora, es muy rica, la gente busca vías para enfrentar esa pérdida de identidad: 'yo soy el que hace las letras', 'yo soy el que hace los llaveros'. Con una tabla, la meten en las seguetas, hacen el nombre. Otros en una tablitas muy puliditas, hacen pirograbado con los cautines. En Centralab hacen llaveros con los capacitores, nombres en silicón con cuadritos de cerámica. Dependiendo de lo que esté de moda, ahorita muchas banderas, por el fútbol (Copa América); en el 86 la raza sacó muchos balones. A veces se regala lo que hacen, a veces se vende."⁸⁵

Al fabricar ese tipo de objetos, además de que se puede obtener algo de dinero, se emplea la creatividad subutilizada por el trabajo fragmentario y estandarizado. Para los operadores es muy importante saber cuál es el destino de su trabajo, sentir que produjeron algo, ser obreros, en el sentido de hacer obras. Esta posibilidad muchas veces es negada por los sistemas modernos de fabricación, por eso los trabajadores del fordismo-taylorismo "ponen su corazón en otra parte"

⁸³.- Entrevista con extrabajador de Zenco, realizada en Chihuahua, julio de 1993, negrillas mías.

⁸⁴.- Fernández Kelly, 1980: 299. Esta misma autora expresó su asombro ante el entusiasmo de las obreras para ir a bailar después de una semana agotadora: "El incansable nivel de energía de las mujeres que trabajan en las maquiladoras nunca dejó de impresionarme. ¿Cómo puede alguien estar de humor para bailar toda la noche los sábados después de una semana de 48 horas de trabajo industrial?. Yo he visto a muchas de esas mujeres estirando sus musculos a altas horas de la noche tratando de aliviar el dolor que sienten en la cintura. Después del incesante ruido de las máquinas de coser ¿cómo puede alguien escuchar niveles de sonido más altos?. Pero como me explicó Sandra, la vida es muy corta. Si tú no sales y te diviertes vas a llegar al final de tus días no habiendo hecho otra cosa que dormir, comer y trabajar. Y ella no le llama vida a eso. Además, ¿en qué otro lugar puedes encontrar un hombre?" (*ibidem*: 241).

⁸⁵.- Entrevista con extrabajador de Zenco, realizada en Chihuahua, julio de 1993.

(Thompson, P., 1989). Con respecto a muchas otras maquiladoras, Zenco tiene una ventaja: hay una parte realizadora del trabajo, la gente entiende lo que es un gabinete y un televisor, le da gusto ver salir el gabinete reluciente o la televisión completa. La enajenación puede ser mayor en otras maquilas donde la gente sólo inserta componentes electrónicos en una tablilla que nunca se sabe, bien a bien, para qué sirve ni a dónde va a parar. En Zenco se manejan muchos materiales y herramientas que no son tan extraños para los operadores, incluso pueden ser valiosos fuera de ahí. Algunas de las habilidades aprendidas en la planta pueden ser útiles en trabajos de carpintería doméstica o comercial. La gente intenta, de igual manera, retener las obras de su trabajo, darles un sello propio, aunque sea como aquel trabajador del almacén, que les daba una patada a las cajas de cartón que contenían los televisores, las dejaba achatadas de una esquina, lo que constituía una apropiación simbólica de los productos de su trabajo: les imprimía una marca personal que los acompañaría en su recorrido por el mercado mundial.

Hay una brecha entre lo que los obreros saben hacer y lo poco que les dejan hacer en las líneas de ensamble, entre su enorme creatividad y el trabajo descalificado que realizan, entre su capacidad de aprendizaje y la mínima parte de ella que les es requerida por los sistemas tayloristas (Sainsaulieu, 1988). Ese saber obrero excedente, que existe en diferentes partes del mundo, se presenta en México asociado al orgullo nacional. Devon Peña encontró en las maquiladoras de Juárez lo que llamó **fuerza de invención autónoma** entre las operadoras y operadoras: gente que manejaba el lenguaje de los ingenieros, que reparaba equipos complejos, que les hacía ajustes a máquinas embobinadoras colocándoles monedas de veinte centavos para que no vibraran, que realizaba estudios de tiempos y movimientos, que diseñaba matrices para los circuitos internos de una televisión (Peña, 1983: 327-328). Esa enorme capacidad no sólo constituye una plusvalía técnica por la que la empresa no paga un centavo, también es un recurso mediante el cual los trabajadores se valoran a sí mismos y llenan de significado jornadas laborales que, de otro modo, serían grises y planas.

El saber obrero, tan menospreciado por el taylorismo, ha adquirido en los últimos años una importancia creciente, muchos de los nuevos sistemas de trabajo se orientan hacia la apropiación del mismo, las empresas lo requieren para sobrevivir a las nuevas condiciones de la competencia, como se verá cuando exponga el sistema de trabajo de Altec. Pero antes de que en las maquiladoras de México se reconociera la inventiva de los operadores, estos ya ejercían su creatividad y, también, se apropiaban de la tecnología fabril para otros fines. Quisiera comentar un caso muy singular: el de un grupo de promotores de la organización obrera en Ciudad Juárez, que utilizaron el aprendizaje tecnológico de los trabajadores para diseñar artefactos que pudieran ser útiles en los conflictos laborales. Se trata de un grupo ligado a organismos civiles, que promueve la formación de los trabajadores en defensa de sus derechos humanos y laborales. En su trabajo cotidiano incorporaron mucho de lo que los operadores habían aprendido en las maquiladoras. Por ejemplo, diseñaron sistemas de radioescuchas con banda civil y minigrabadoras programables que servían para apoyar las negociaciones de los grupos de trabajadores con las empresas o para enterarse de los planes de la patronal contra los trabajadores. También utilizaron en sus movimientos buena parte de la tecnología blanda⁸⁶ que aprendieron en las maquilas: dinámicas de grupos, proyección de videos,

⁸⁶.- En muchas maquiladoras y otras industrias se llama "tecnología blanda" al conjunto de sistemas de trabajo orientados hacia la organización de los recursos humanos, en contraposición a la "tecnología" dura que se refiere a la maquinaria, las herramientas y los objetos de trabajo.

juegos para fomentar la participación, etcétera. Este ejemplo muestra que entre las empresas y los trabajadores puede haber una circulación de conocimientos y tecnologías, que hay apropiación de saberes en ambos sentidos y que, en ese flujo de información y de destrezas, los organismos civiles también pueden funcionar como productores y receptores.⁸⁷

Para concluir este apartado, comentaré las acciones de resistencia que desarrollan los trabajadores de Zenco en las líneas de ensamble. En otras maquiladoras de Ciudad Juárez se encontró que los operadores participaban en acciones de reducción de la producción, en particular en aquellas maquiladoras en las que la línea iba a un ritmo muy acelerado y la supervisión era demasiado estrecha (Peña, 1983: 380 y 425-426). Un extrabajador de Zenco describió así las formas de resistencia de los trabajadores:

"... los trabajadores tienen la capacidad de detener o disminuir la producción de muchas maneras, lo mismo que la calidad de la producción el trabajador la puede bajar, tanto la cantidad como la calidad de la producción se pueden bajar(...) el hecho de conocer la máquina, ya te da capacidad para que tú puedas aumentar o disminuir la producción en la calidad, eso es muy común en cualquier maquiladora, si la gente no llega con ganas de trabajar, la gente sabe cómo hacerle para hacer tortuguismo o para parar, o para echar a perder la máquina cuando necesitan más tiempo de descanso(...) Eso es algo de los mecanismos de control que se les revierte y se convierten en forma de resistencia, cuando te insisten tanto en que tú eres lo más importante en la empresa y bueno tú dices, de mí dependen, yo soy productivo, y yo puedo hacer que esto se pare. Nada más atorabas un gabinete. Atorabas un gabinete que se ladeaba y se tenía que parar porque se hacían bolas todos los gabinetes. Un amarre con un alambre muy pegado y que se caiga más adelante, y eso automáticamente se tiene que parar porque si no se hacen bolas los gabinetes. Ahora, ahí lo que la gente hace es que no aparezca que lo hiciste a propósito, es la creatividad porque nada tiene chiste irlo a aventar, vas a decir que es una ventaja, porque te van a amonestar, el chiste está en la forma más práctica que no vean que lo hiciste a propósito."⁸⁸

Este trabajador comentó otras acciones de los trabajadores, espontáneas o hasta inconscientes, pero que también afectan la productividad: quedarse dormido y, en consecuencia, llegar tarde o faltar a trabajar, tardarse a la hora de ir al baño, cambiarse de fábrica, hacer tortuguismo. Muchas de estas acciones se apoyan en comentarios que se hacen con otros trabajadores, se transmiten unos a otros los ardidés para detener la máquina o trabajar con menos esfuerzo, escriben en los baños insultos contra los supervisores déspotas, se apoyan en la línea con gestos y miradas. También pueden articular acciones de protesta más organizadas, pero que surgen de redes informales de interacción:

"... el hecho es que se dan, o sea ya son pasos de discusión sobre la problemática de la maquiladora, ahí mismo en la misma maquiladora, o sea por ejemplo en las horas de comida se presta mucho para poder hacer grupo, normalmente salen a comer en grupo para platicar sobre problemas que ya se tienen específicos allí en la línea de trabajo, pero esos ya son formas de resistencia más organizada, porque ya

⁸⁷.- Aquí es interesante recordar la experiencia del Centro de Orientación de la Mujer Obrera (COMO), que desde los primeros lustros de la industria maquiladora de Ciudad Juárez capacitó y formó a muchos trabajadores con la idea de que tuvieran una mejor cualificación que les ayudara a mejorar su posición en la maquiladora y en el mercado de trabajo (Peña, 1983).

⁸⁸.- Entrevista con ex-trabajador de Zenco, octubre de 1993.

implica que te juntas con un determinado número de personas y empezar a platicar sobre un problema más concreto, ya con tendencia pero de pelear y decirle al supervisor, mira esto está mal, pero ya lo discutiste, ya lo hiciste de manera más consciente.(...) Empiezan en espacios informales, pero empiezan desde la misma maquiladora en las horas de comida, empiezan cuando te vas a platicar, que en lo que vas a echar un trago con un grupo determinado de gentes a alguna parte o cuando hay un grupo organizado en una colonia que es lo que se ha hecho. O que acudes a cierto lugar a que te den cierta asesoría, un abogado o algo pero ya en grupo.(...) En las fiestas, se aprovechan mucho las fiestas, fiestas en las casas, se da mucho en la maquiladora que los mismos compañeros organizan una fiesta en su casa, eso es otra cosa muy común que la gente organiza fiestas en su casa y entonces invita al grupo de compañeros y eso también se presta para discutir ahí. Entonces ya son formas como más pensadas, más preparadas. Ya cuando se estalla el problema, ya se da más organizado en la fábrica."⁸⁹

Estas diferentes formas de resistencia laboral muestran que es muy relativo el éxito de las medidas disciplinarias en Zenco. Los sujetos productivos no han podido ser estandarizados y reducidos a la condición de autómatas. Lejos de haber producido obreros disciplinados, obedientes y pasivos, esta maquiladora tiene trabajadores que desafían los ritmos de ensamble, que se manifiestan resentidos con la gerencia y los supervisores, que tratan de escapar del aburrimiento, que reniegan de la presión y de las exigencias a las que son sometidos, que colaboran con la productividad, pero de mala gana y mediante una relación instrumental con la empresa. Se trata de una fábrica que se creó hace poco tiempo, un poco más de una década, pero que no funciona con sistemas de trabajo muy actualizados ni tiene una nueva cultura del trabajo. Por el contrario, funciona con los viejos procedimientos tayloristas, que hace mucho tiempo se consideraron modernos, pero ahora parecen atrasados, además de que se encuentran combinados con un autoritarismo de corte aún más arcaico. Todo esto señala que Zenco no ha podido consolidarse como una nueva maquiladora. La persistencia de los métodos tayloristas y de una cultura laboral autoritaria ha impedido el desarrollo de nuevos sistemas de organización del trabajo.

⁸⁹.- Entrevista con ex-trabajador de Zenco, octubre de 1993.

2.5. El trabajo en Altec: contradicciones de una maquiladora postmoderna

Altec es, en muchos aspectos, muy diferente a Zenco y a las maquiladoras de ropa de Guatemala. Es una empresa que puede considerarse como **nueva maquiladora** (Wilson, 1992): emplea tecnología de punta, utiliza el llamado **sistema sociotécnico**, mantiene relaciones muy estrechas con clientes y proveedores, ha formado equipos autodirigidos, tiene procesos de mejora continua de la calidad, busca crear un clima laboral armonioso y se preocupa por mantener buenas relaciones con la comunidad.

El estudio de Altec permite discutir los alcances, limitaciones y contradicciones de los sistemas de trabajo postfordistas en las nuevas maquiladoras latinoamericanas. La evaluación de una fábrica de esta naturaleza no es tarea sencilla, porque Altec es una mezcla de elementos plausibles y criticables, de libertad y control, de innovación y conservadurismo, de democracia industrial y de autoritarismo postmoderno, de enriquecimiento del contenido del trabajo y de tareas repetitivas, de generación de riqueza y de bajos salarios. A lo largo de varios años de investigar esta empresa siempre experimenté sentimientos encontrados: por un lado, agrado y sorpresa al descubrir apertura, buen trato, relaciones laborales armoniosas, compromiso con su personal, eficiencia y calidad; por el otro, preocupación y molestia al encontrar nuevas formas de control del personal, tareas repetitivas y remuneraciones bajas para las operadoras, así como cerrazón hacia todo lo que pudiera significar sindicatos o formas colectivas de representación de los trabajadores. Las tensiones que enfrenta Altec, así como las que recorren mis opiniones sobre la misma, se pueden ilustrar con la descripción de su aspecto físico, contenida en mi diario de campo:

"Se puede llegar a la planta de Altec por dos partes. Por el lado Este se llega después de atravesar por varias colonias populares, algunas de ellas del INFONAVIT. Llegando por ese lado la planta aparece como una isla de modernidad, con pasto, flores, líneas de construcción estilizadas. Por el lado Oeste se entra desde el Periférico de la Juventud, que permite comunicar a la planta con la autopista Chihuahua-Cd. Juárez, por la que salen los productos hacia la frontera. Prolongación de los Estados Unidos, oasis de ALta TECnología en las afueras de la ciudad. Entrando por el Periférico de la Juventud lo primero que se ve es una enorme escultura de fierro que anuncia la llegada al Parque Industrial El Saucito. La escultura, de estilo modernista, representa un hombre y una mujer casi adolescente, rodeados por aros que bien podrían representar la estructura del átomo, como que juegan dentro de ellos. Esa sensación lúdica se acentúa al aproximarse a la planta y ver dentro de la alambrada de la misma un pequeño parque de juegos infantiles, más caros y cuidados que los de los parques de diversiones de la ciudad. Cerca de ahí dos enormes antenas, una vertical y una parabólica, reiteran la impresión de alta tecnología conectada con el exterior. Las construcciones de Altec están formadas por tres edificios de unos 10 metros de alto, que dan idea de solidez por la abundancia de concreto, pero a la vez de cierta suavidad por los tonos apastelados de los colores lilas, mostazas y grises que predominan en los muros. Otra impresión que tuve fue la de una combinación de horizontes abiertos con la de control estricto de los espacios: la planta y sus estacionamientos ocupan una gran explanada mayor que varios campos de fútbol, pero todo está rigurosamente circundado por alambradas, rejas o muros. La entrada de personas hacia la planta tiene un control electrónico similar al de los aeropuertos y la barrera de acceso al estacionamiento también tiene un mecanismo de ascenso y descenso automático. Dos banderas ondean frente a la entrada principal: una de Altec y otra con el emblema Q1, que hace referencia al premio "Quality 1" que le otorgó la Ford hace unos años. La recepción volvió a darme la sensación dual de modernidad y control: vigilantes, listas de visitantes, por un lado, y, por otro, muebles modernistas y un panel donde se muestran los autoestéreos que ahí se fabrican."⁹⁰

⁹⁰.- Diario de campo; visita a Altec, 12 de mayo de 1992.

Esta dualidad también se puede observar en el interior de la planta. El área de oficinas fue construida con cubículos abiertos para facilitar la comunicación, hay numerosos espacios para reunirse y los empleados se tutean y se llaman por su nombre de pila, pero también se supervisan unos a otros. El ambiente se percibe relajado, no obstante, se llevan controles estadísticos de todos los aspectos del funcionamiento de la planta, lo que incluye, por supuesto, el desempeño de los empleados. Algo similar se puede decir del área de fabricación: se encuentra muy limpia, bien iluminada, las operadoras pueden charlar, parece no haber un ritmo frenético, pero tienen que realizar tareas rutinarias durante casi toda la jornada. Todo esto sugiere que cualquier balance de Altec tiene que tomar en cuenta las dos caras de la moneda, ya que existen elementos para respaldar las tesis de sus defensores tanto como las de sus críticos, si bien es de justicia decir que en la ciudad de Chihuahua y entre sus trabajadores predominan quienes expresan opiniones positivas.

En este capítulo hago una evaluación de Altec en torno a tres aspectos: 1) su sistema de organización del trabajo, 2) las relaciones que establece con el mercado -sus clientes de todo tipo-, y 3) la ingeniería cultural que realiza con su personal.

Postfordismo en una maquiladora de la Ford

Altec es una fábrica de partes electrónicas para la industria automotriz, integrante de la división electrónica de Ford Motor Company, uno de los tres grandes consorcios norteamericanos del automóvil. Inició sus operaciones en la ciudad de Chihuahua en 1986. Al principio fabricaba un modelo de radio tocantinas para automóviles, pero ahora produce 300 modelos de 15 diferentes productos, entre los que se encuentran radios AM/FM con tocantinas o discos compactos, módulos de control de volumen y cambios de estaciones desde el asiento trasero, amplificadores de sonido, paneles de instrumentación para los sistemas de información del conductor y controles electrónicos para sistemas antiderrapantes de frenado, suspensiones de aire y estabilizadores de velocidad.

A medida que se ha expandido la línea de productos que fabrica, también se ha incrementado el personal ocupado: en 1988 empleaba a 1,700 personas, esa cifra subió a cerca de 2,000 para finales de la década; en 1990-1991 se estancó un poco por la recesión norteamericana, pero en 1992 ya tenía 2,300 trabajadores, en 1996 ya ocupaba a 4,388 trabajadores, y en 1997 se estabilizó alrededor de los 4,500 trabajadores, de los cuales 15% son administrativos, 15% técnicos y el restante 70% personal operativo, compuesto en su inmensa mayoría por mujeres⁹¹. Cabe hacer notar que la proporción de técnicos y administrativos es bastante alta, comparada con el promedio nacional de la industria maquiladora, que es de 11% de técnicos y 7.3% de administrativos⁹². Sus instalaciones comprenden dos plantas de manufactura, un centro de desarrollo de recursos humanos, oficinas, estacionamientos y áreas deportivas.

Las principales actividades de manufactura que se realizan en Altec consisten en el ensamble de los productos arriba mencionados, para lo cual se combinan procesos técnicos de

⁹¹.- Los datos de los años ochenta, de 1992, 1994 y 1997 fueron proporcionados por la empresa, el dato de 1996 aparece en Instituto Mexicano del Seguro Social, Diagnóstico situacional de salud en el trabajo en la delegación Chihuahua, IMSS, Chihuahua, enero de 1997. Dado que, salvo excepciones, el personal operativo de Altec está compuesto por mujeres, me referiré a él como "las operadoras", "las obreras" o "las trabajadoras".

⁹².- Datos a diciembre de 1996, INEGI, Industria maquiladora de exportación, mayo de 1997, Aguascalientes.

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. Sin embargo, la mayor parte de las operaciones son manuales: 54.7% de las operadoras no utiliza ningún tipo de maquinaria y 12.8% utiliza sólo herramientas de mano, es decir, sólo una tercera parte emplea algún tipo de maquinaria en su operación, incluyendo las que emplean computadoras y equipos de prueba. Por lo que se refiere a las actividades concretas que realizan, predominan la preparación y el ensamble de componentes (17.1% y 30.8%), aunque también son muchas las que efectúan tareas de control de calidad y revisión de piezas (27.3% y 5.9%).

CUADRO 3. TAREAS ESPECÍFICAS QUE REALIZAN LAS OPERADORAS DE ALTEC	
ACTIVIDAD	PORCENTAJE DE OPERADORAS
Surtir componentes a una línea de ensamble	4.3
Preparación de componentes, subensamble	17.1
Insertar o ensamblar componentes	30.8
Control de calidad	27.3
Revisar componentes y/o piezas	5.9
Capturar información en una terminal de computadora	2.6
Reparar componentes o piezas	2.6
Sustituir a otras operadoras en la línea de ensamble	2.6
Otras	6.8

Fuente: Encuesta 1989⁹³

N= 117

En muchos aspectos Altec intenta distinguirse de los esquemas tayloristas y fordistas de organización del trabajo. Sin embargo, el proceso de producción está estructurado sobre los principios de fragmentación de tareas y adición secuencial de las mismas, es decir, se basa en la descomposición del trabajo en pequeñas operaciones, cada una de las cuales es realizada por una operadora. En este aspecto Altec prolonga procedimientos que vienen desde los talleres manufactureros y la revolución industrial, perfeccionados después por Taylor y Ford. Realiza un conjunto de adecuaciones y reorientaciones para tratar de evitar efectos negativos de estos sistemas,

⁹³.- Esa encuesta se realizó en el marco de una investigación sobre la problemática de las trabajadoras de las maquiladoras de Chihuahua, por parte de la Dirección General de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de Chihuahua. Para la realización de la encuesta conté con la valiosísima colaboración de Elsa Chávez. Los resultados se publicaron en Reygadas, 1992. El cuestionario se aplicó en las instalaciones de la empresa, con trabajadoras seleccionadas mediante un muestreo aleatorio simple.

pero sin modificarlos por completo. No desaparece la producción en serie basada en operaciones simples, si bien se le da al proceso mayor flexibilidad y se forman equipos que reúnen a trabajadores especializados. Sin embargo, no se trata de grupos reflexivos de trabajo holístico, al estilo de la planta de Volvo en Uddevalla, sino de procesos parcelados que son integrados a posteriori. En todo caso serían similares a una experiencia previa de Volvo, la de los años setenta en Kalmar, donde funcionaron grupos autónomos de trabajo.

El proceso de trabajo típico en Altec se inicia con la inserción de componentes electrónicos en tablillas de circuito impreso. En las primeras fases de este proceso se emplea tecnología de punta: máquinas de inserción automática y máquinas de montaje en superficie (SMD, en inglés). En la inserción automática intervienen dos tipos de maquinarias: las máquinas secuenciadoras y las máquinas de inserción automática propiamente dichas. El objetivo de las primeras es colocar en grandes rollos de papel los distintos componentes electrónicos (diodos, resistencias, transistores, capacitores, etc.) de acuerdo con un orden preestablecido. La máquina secuenciadora pega los componentes en los rollos de papel a partir de las órdenes de un programa. Las insertadoras automáticas son alimentadas con estos rollos de componentes y con tablillas de circuito impreso, para después colocar de manera automática cada componente en el lugar que le corresponde en la tablilla. Las ventajas de estos equipos son múltiples, en particular otorgan gran flexibilidad porque la máquina puede reprogramarse decenas de veces en un sólo turno, con el fin de fabricar distintos tipos de tablillas, sin menoscabo de la productividad. También permite colocar más componentes en un espacio reducido. Con esta maquinaria los trabajadores dejan de ser ensambladores y se convierten en supervisores del proceso, encargados de hacer las correcciones o ajustes que se requieran, es decir, ellos sólo alimentan la máquina y la vigilan, pero ya no se encargan de insertar los componentes (Palomares y Mertens, 1985: 182-183).

La tecnología de montaje en superficie tiene la ventaja de que permite colocar componentes aún más pequeños y hacerlo por los dos lados de la tablilla. En lugar de clavar los componentes los pega con puntos de goma; la máquina coloca un punto de goma en cada lugar en donde va a ir un componente, toma los componentes haciendo un vacío y los suelta en el sitio indicado. Cuenta con sensores ópticos que detectan la ausencia o la mala colocación de un componente y detienen el proceso para que pueda repetirse la operación defectuosa. La tecnología de montaje en superficie corresponde a una fase avanzada de la miniaturización de la electrónica y representa un cambio cualitativo en el proceso productivo. Lo más notable es la miniaturización de los componentes y la alta densidad de los mismos en una superficie cada vez más pequeña (Palomares y Mertens, 1985: 183-184). El tamaño tan reducido de los componentes montados en superficie hace prácticamente imposible recolocarlos a mano, razón por lo que se extreman todas las precauciones en su operación. Se instalan en "cuartos limpios" y a los trabajadores que intervienen en el proceso se les exige precisión, limpieza y delicadeza en el manejo de las tablillas y los equipos. La velocidad de la producción depende de la capacidad de la maquinaria y no de la del personal, razón por la que importa mucho más la calidad con la que trabajan que la rapidez que desarrollan en su labor.

En Altec, las áreas de inserción automática y montaje en superficie generan grandes volúmenes de tablillas, pero ocupan un número reducido de trabajadores. La mayor parte de ellos se concentran en las líneas de ensamble, a donde son llevadas las tablillas después de pasar por la inserción automática y/o el montaje en superficie. En cada una de estas líneas trabajan de 15 a 25 personas, y en ellas se insertan de manera manual los componentes que, por su tamaño o por sus características, no pueden ser colocados de manera automática. Algunos de esos componentes

requieren una tarea previa o preformado, consistente, por ejemplo, en doblar las terminales. La tablilla va pasando por las estaciones, cada trabajadora coloca el o los componentes que le corresponden. Una vez que las tablillas están completas se llevan a soldar en máquinas soldadoras por olas, que se encuentran al final de las líneas.

Hay otras líneas en las que se ensamblan los productos finales de ALTEC: autoestéreos, controles de velocidad, sistemas antiderrapantes de frenado, controles de suspensión de aire. Cada una de esas líneas varía de acuerdo con el producto, pero en general consisten en la colocación de la tablilla electrónica en el producto final, el ensamble de algunos otros componentes y la realización de las pruebas necesarias antes de empaquetar el producto y enviarlo a las fábricas ensambladoras de automóviles y camionetas. Como ejemplo, describiré las operaciones que se realizan en una de las líneas de ensamble, en la que se insertan los componentes de los sistemas antiderrapantes de frenado o RABS⁹⁴. A esta línea llegan tablillas de circuito impreso procedentes de las máquinas de inserción automática, en donde se les colocaron capacitores y resistencias. Las operaciones que se realizan en la línea son:

- Inspección visual de las tablillas (una operadora).
- Ensamble manual de un transistor, por medio de remaches (cinco operadoras).
- Colocación de conectores (una operadora).
- Colocación de diodo y microprocesador (cinco operadoras).
- Inspección visual.
- Soldadura por olas (las tablillas pasan primero por el flux y luego por la ola de soldadura, que en este caso es sólo una ola suave).
- Inspección visual de la soldadura (tres operadoras).
- Reparación (una reparadora).
- Transporte de los pallets hacia la lavadora.
- Lavado de las piezas en la máquina lavadora, para quitar los remanentes de flux por medio de freón.

Hay numerosas líneas de ensamble de autoestéreos, debido a que Altec fabrica diversos modelos de radios, con o sin tocacintas o discos compactos. Estos productos de audio son conocidos por sus siglas en inglés: ESC, ESC New Generation, PAC, EPC. Las líneas son similares a los de los otros productos, con la salvedad que a los autoestéreos es necesario hacerles un conjunto se pruebas de audio, además de que debe tenerse mucho cuidado en el ensamble de las partes exteriores, ya que son aquellas con las que va a estar en contacto el consumidor final.

En lo que se refiere a la maquinaria utilizada, Altec no es muy diferente a muchas otras maquiladoras electrónicas del norte de México. En cambio, es bastante peculiar en lo que se refiere a la tecnología "blanda", es decir, a todos los sistemas organizativos que rodean el proceso productivo. Se trata de una planta creada en el período en el que la industria automotriz norteamericana ha tenido que enfrentar la competencia japonesa, es decir, está diseñada con el objetivo de adaptarse a un mercado mundial en el que hay contendientes más fuertes, que

⁹⁴.- En Altec, al igual que en muchas otras maquiladoras, se utilizan muchas palabras y siglas en inglés, mismas que nunca son traducidas y que han pasado a formar parte del lenguaje cotidiano de empleados y trabajadoras. En lo que sigue emplearé las siglas y palabras en inglés. En el capítulo referente a la globalización analizaré algunos de los efectos que este uso del idioma inglés tiene sobre las relaciones de poder entre operadoras y personal de confianza.

constantemente reducen sus costos y mejoran su calidad. Esto implicó incorporar nuevos métodos 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 (Anaya, 1988; Trist, 1981; Trist y Bamforth, 1971). Para los propósitos de este trabajo me interesa destacar las siguientes características del sistema sociotécnico:

- Se planea simultáneamente el sistema técnico (producto, proceso, equipo, instalaciones) y el sistema social (organización del trabajo, mecanismos de comunicación, formas de liderazgo, relaciones laborales). De este modo, se toman en cuenta las relaciones sociales en el diseño de los procesos productivos.
- Se propone integrar las metas humanas a la organización, por lo que recompensa tanto las actividades físicas como mentales y promueve una amplia comunicación dentro de la fábrica.
- Parte del supuesto de que el error o variación en el proceso técnico se controla mejor en el punto donde primero ocurre el error, por lo que se considera conveniente la actitud participativa de los trabajadores directos, así como su identificación con los propósitos de la compañía.
- Enfatiza el trabajo en grupo y se trata de controlar la variación por medio de un equipo autorregulado con mínimos controles externos.
- Se postula que la gente tendrá un compromiso mayor con la empresa si en el trabajo mismo satisface sus necesidades de reconocimiento, satisfacción, realización, compañerismo, etcétera. Por eso el trabajo debe proporcionar variedad, reto, responsabilidad, aprendizaje, autonomía.

Como se señaló antes, el sistema sociotécnico se originó a partir de las investigaciones de Trist y Bamforth en minas de carbón inglesas durante los años sesenta. Se enriqueció con una serie de experiencias en varias empresas en los siguientes lustros, entre ellas las de la planta de Volvo en Kalmar. En los años ochenta la Ford retomó este sistema en diversas fábricas, entre ellas la planta de Motores en Hermosillo y la de Altec en Chihuahua. Es preciso advertir que el sistema sociotécnico en sus orígenes europeos se caracterizó por tomar ampliamente en cuenta a los trabajadores y sus sindicatos. En cambio, en Altec no existe sindicato lo que permitió que el sistema se aplicara desde la gerencia de abajo hacia arriba, sin entablar diálogo con ninguna representación colectiva de los trabajadores.

Además del sistema sociotécnico, Altec retomó la idea de crear una nueva cultura de la calidad y la productividad, con la que estuvieran comprometidos todas las personas de la planta. Esto lo complementa con diversos sistemas de control estadístico y con elementos del sistema Just in Time o Kanban. La empresa difunde tres valores, que ilustran su preocupación 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."⁹⁵

La fábrica se diseñó y se organizó tomando en consideración los postulados del sistema sociotécnico. Esto se aprecia desde las características físicas de la planta. Además de los cubículos

⁹⁵.- Anaya, 1988: 32. Estos valores dan lugar a varios principios guías, entre ellos los siguientes: "utilizamos el trabajo en equipo para obtener nuestra misión en común", "la calidad del producto refleja la calidad de nuestro esfuerzo", "damos y recibimos información objetiva y oportuna", "la cooperación y el servicio acrecientan nuestro valor", "reconocemos los logros alcanzados", "todos compartimos la responsabilidad, el riesgo y el éxito" y "estimulamos y proveemos la oportunidad para que nuestro personal logre su meta profesional, técnica y de organización", citados en Actualidades del Premio Nacional de Calidad, año 2, núm 1, abril de 1994: 5.

abiertos del área administrativa 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 operador u operadora. En cada línea se pusieron 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.⁹⁶

Se trató de substituir la supervisión tradicional por un tipo de supervisión más consultiva, lo que implicó que a los supervisores de línea se les diera el nombre de "facilitadores" y que éstos realizaran frecuentes reuniones con los trabajadores a su cargo y trataran de crear un ambiente de colaboración entre ellos. Los facilitadores se auxiliaban en coordinadoras, quienes durante mucho tiempo fueron designadas con la participación de las operadoras. Para tratar de tener un organigrama más horizontal, en 1993 se redujeron los niveles de supervisión de ocho a seis, lo que implicó la desaparición de los facilitadores de línea.⁹⁷

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. El cambio no modifica sus funciones, pero sí representa un incremento de salarios. Por lo general más de 90% del personal operativo asciende en cada evaluación. Existen seis categorías para el personal operativo, lo que significa que después de dos años y medio o tres años la mayoría de las obreras alcanza la categoría más alta. Una vez que llegan a ese tope sólo pueden ascender volviéndose coordinadoras y después supervisoras. Para el personal de confianza también se practican evaluaciones de desempeño que, en este caso, son decisivas para sus promociones e ingresos: quien no alcanza una evaluación positiva no obtiene aumento de sueldo. En la evaluación del personal se toman en cuenta sus habilidades sociales y su eficiencia productiva. Un ingeniero que trabajó antes en la planta de motores de Ford hizo la siguiente comparación: "En Altec, a la hora de la evaluación se toma en cuenta si uno fortalece al equipo a la hora de lograr los objetivos o si los logró a costa del grupo. En cambio, en Ford sólo importaba si se cumplían las metas".⁹⁸

La aplicación del sistema sociotécnico en Altec reconoce los cambios que han experimentado los trabajadores durante las últimas décadas, en particular en lo que se refiere a nivel educativo e independencia. Introduce, en el corazón mismo de la fábrica, el tema de las relaciones sociales entre los miembros de la organización como un criterio importante para evaluar el desempeño de la planta. Este criterio coexiste con la medición de la eficacia productiva: ambos se entretienen en una dinámica de mutua influencia. Por momentos pareciera que la racionalidad técnica se impone, pero en ocasiones los criterios sociales adquieren primacía e inciden sobre el rumbo de los esquemas productivos. A su vez, lo técnico y lo social resienten el influjo de la

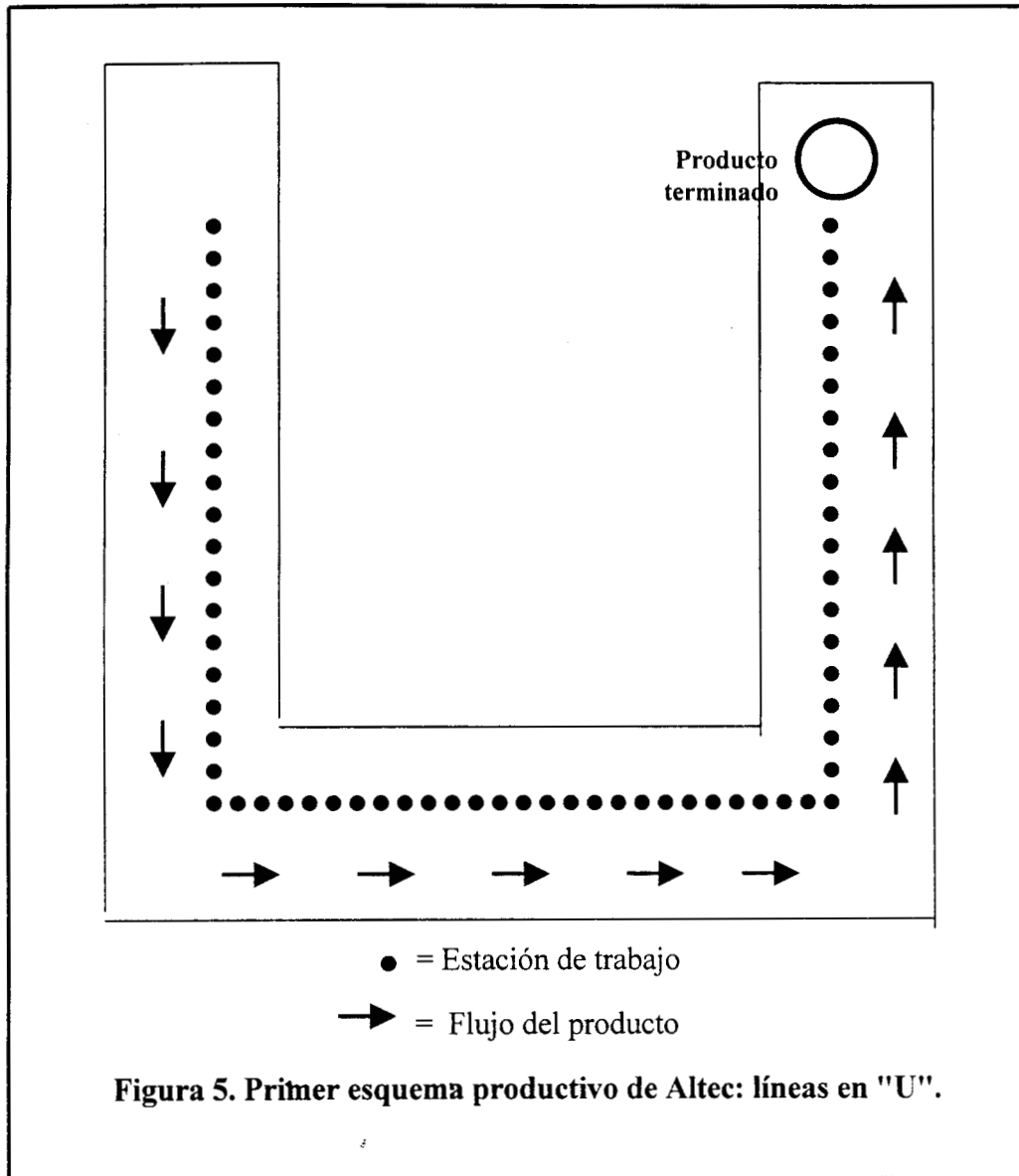
⁹⁶.- Al haber varias bandas sobre las que circulan las piezas los trabajadores no están obligados a trabajar todos al mismo ritmo: si uno de ellos se demora en terminar su operación el siguiente trabajador puede tomar una pieza que va sobre otra de las bandas.

⁹⁷.- También desapareció la figura del gerente de manufactura, que se encontraba inmediatamente abajo del director general de la planta (participación del director general de Altec en la Presentación de Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad 1993, ciudad de México, abril de 1994).

⁹⁸.- Entrevista con ingeniero de Altec, julio de 1992.

competencia mercantil, que obliga a la empresa a mejorar la calidad, a la vez que tiene que lograr una constante reducción de costos. La confluencia de estos diferentes imperativos se puede observar en la evolución que han tenido los equipos de trabajo en la historia de Altec.

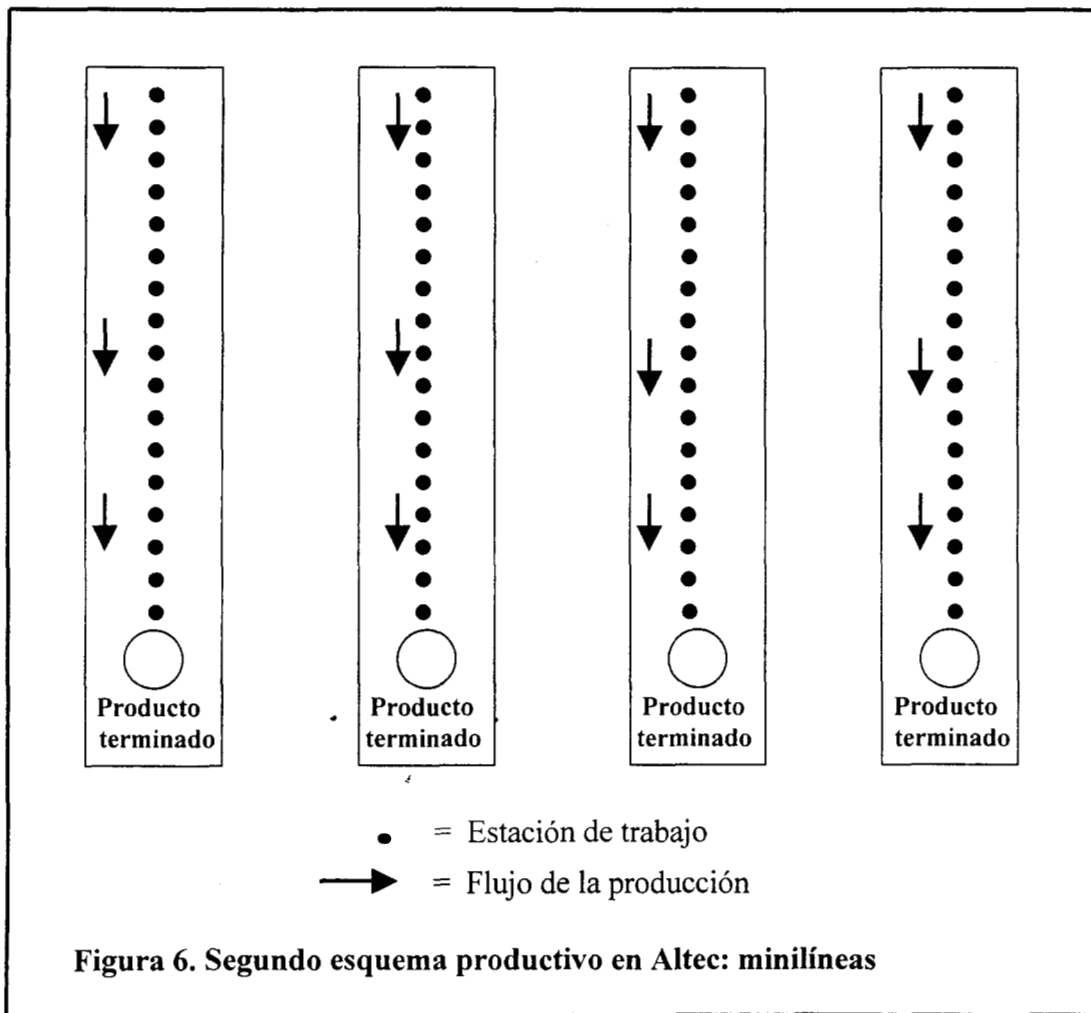
En una primera etapa, que va de 1986 a 1989, se desarrolló un sistema de trabajo basado en líneas de ensamble dispuestas en "U". El siguiente diagrama ilustra sus características:



La adopción de las líneas en "U" en Altec ocurrió en una etapa en la que se puso especial énfasis en lograr buenas relaciones entre los miembros de la organización. Altec era la primera empresa que implantaba el sistema sociotécnico en Chihuahua, la gente recibió con mucho entusiasmo los cursos de "Concepto de Grupo", el personal todavía no era tan numeroso, los dos

primeros gerentes convivían muy de cerca con las operadoras, se hacían muchas fiestas y convivios, el clima laboral se caracterizaba por relaciones interpersonales cercanas. Las cadenas de montaje típicas del fordismo estaban formadas por cientos de trabajadores y la comunicación entre ellos era muy difícil, tanto por su colocación como por el ritmo de trabajo. En cambio, las líneas en "U" tenían varias decenas de trabajadores y era más fácil el contacto visual y verbal entre los operadores.

Este esquema de trabajo comenzó a presentar ciertas limitaciones hacia finales de la década de los ochenta. Por una parte, las operadoras utilizaron el discurso del trabajo en grupo para cuestionar la autoridad de los supervisores; con frecuencia criticaban que no era lo mismo lo que les decían en el entrenamiento que lo que sucedía en la planta. Por otro lado, era tal el ambiente de convivencia que la disciplina comenzó a relajarse. Además se presentó un problema técnico: las líneas en "U" ocupaban mucho espacio, por lo que se hicieron incompatibles con los programas de expansión de la planta. Ante esta situación, se implementaron líneas de trabajo en paralelo, a las que se llamó **minilíneas**, cuyas características se aprecian en el siguiente diagrama:

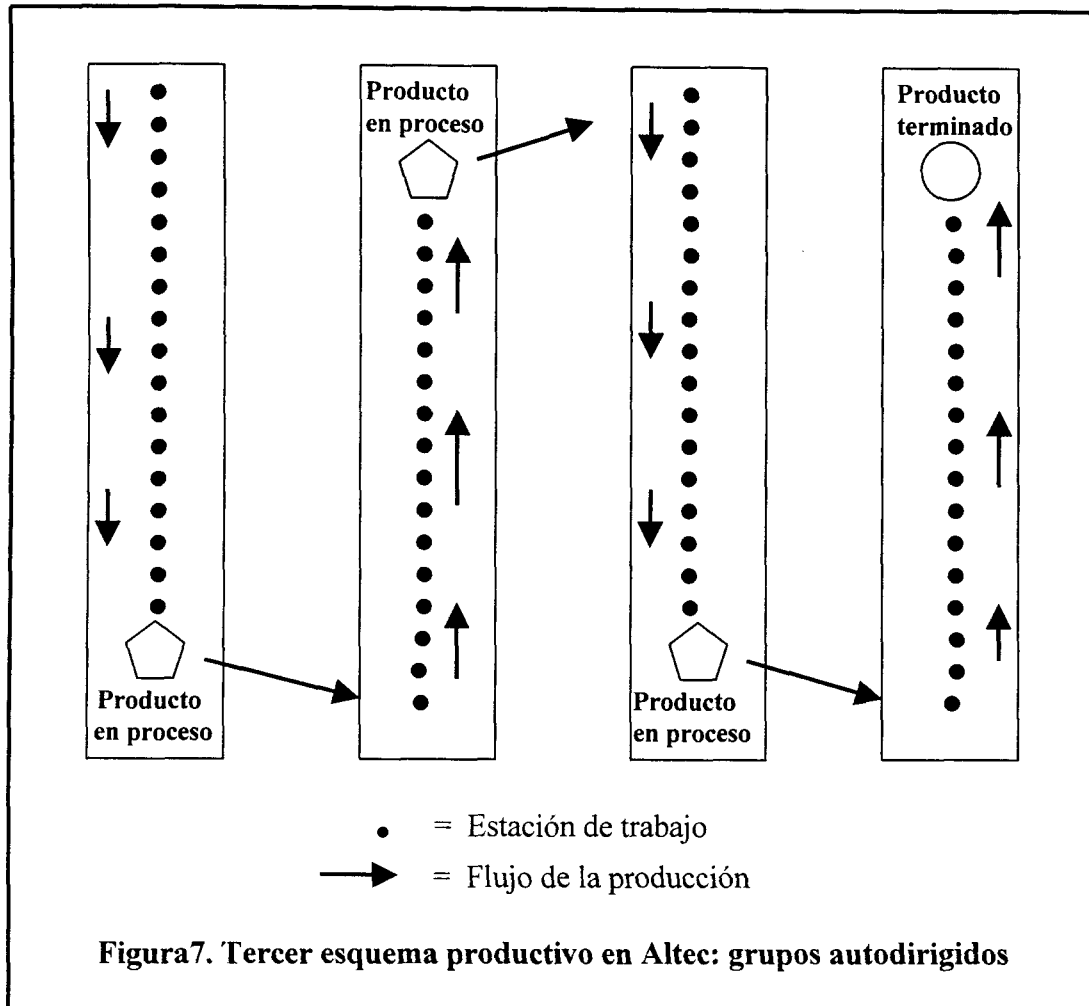


Las minilíneas estaban formadas por 15 a 25 trabajadores, lo que facilitó el trabajo en grupo y la supervisión. También se incrementó la productividad. Cada minilínea sacaba un producto terminado. La adopción de las minilíneas ocurrió en una época en que Altec experimentó fuertes presiones por parte de la corporación y la competencia, en la que se prestó mayor atención a los aspectos de costos y eficiencia, si bien dentro de los marcos del sistema sociotécnico. Coincidió con la recesión en la industria norteamericana, situación que motivó que Altec siguiera, desde principios de 1991 hasta abril de 1992, una política de lay-off, consistente en reducir la cantidad de horas de trabajo a la semana y los sueldos de los trabajadores, previo acuerdo con ellos. No obstante, hubo quejas por el mal trato de los supervisores y por la presión para sacar la producción, en particular a partir de que se crearon las minilíneas, como lo comentó una obrera:

"En Altec hay mucha ética para tratar a la gente, mucha diplomacia, (...) cuidan que sea siempre diferente, de que no llegue a estar igual a todas las del montón, cuidan mucho el prestigio en Altec. Puede ser que sí sea la mejor, intentan (...) Yo tengo en Altec dos años y medio y en ese tiempo he visto, así he palpado el proceso que estamos viviendo: fijate, antes se hacían 1,600 radios en toda la planta desde que se iniciaba el proceso, en ese entonces desde que yo entré, se hacían 1,600 radios por día desde que se iniciaba el proceso que era la primera línea hasta ensamble final, donde yo estaba; ahorita se hicieron minilíneas, hay minilíneas y fijate nada más la diferencia, 1,600 por día toda la planta y ahorita hay A, B, C,... hay cuatro minilíneas, cada minilínea ahorita está sacando 555 radios por día, esto fue hasta el mes de enero, ahorita como unos ocho días para acá aumentaron la producción a 90 radios por hora en una minilínea, son casi 10 horas las que trabajamos 90 radios por hora (...) y entonces imagínate si son 90 por hora y son 9 horas 45 minutos, nada más 9 por 90 son 810 radios en una sola minilínea por una jornada, entonces ahorita te traen así (trueno los dedos); el facilitador está dejando ver esto porque el jefe de los facilitadores les está dando carrilla, entonces el facilitador, que para nosotros es el mandamás, la está poniendo con el operador, porque les están exigiendo y ellos nos están exigiendo. El facilitador es el supervisor, en otras maquiladoras ya le llaman facilitador -nada más cambian los términos, pero es la misma cosa-, al facilitador se le está acabando la ética para podernos hablar porque la gente está ya estallando."⁹⁹

Se empezó a acumular descontento y entre algunas trabajadoras se manejó la idea de formar un sindicato. Esto coincidió con la llegada de un nuevo gerente general que puso más énfasis en cuestiones de costos y eficiencia. Con él "se perdió algo de la cultura sociotécnica, era sólo de la idea de reducir costos", comenta otro gerente. El curso introductorio de "Concepto de grupo" se modificó para dar paso al de "Concepto de grupo 2", que si bien conservaba muchas de las prioridades del sistema sociotécnico, trataba de corregir algunos de los "excesos sociales" y darle más peso a la eficacia productiva y a la competencia. La transición no fue fácil y se generaron resistencias del personal. Esto, aunado a la necesidad de lograr un esquema más flexible, llevó a que en 1992 comenzara la sustitución de las minilíneas por los llamados **grupos autodirigidos**. Su disposición física es muy parecida a la de las minilíneas, con la única diferencia de que en lugar de generar un producto terminado, las piezas pasan de una línea a otra, como se muestra en el diagrama:

⁹⁹.- Entrevista a operadora de Altec, realizada por Elsa Chávez, mayo de 1990.



En el aspecto organizativo los grupos autodirigidos difieren bastante de las minilíneas. Se busca que los grupos adquieran independencia y que sus integrantes tengan mayor capacidad para controlar un conjunto de variables productivas. Se habla de un proceso de empowerment, concepto que la empresa tradujo como "facultamiento", que en este caso concreto ha consistido en la capacitación de las operadoras para que sean ellas mismas quienes manejen instrumentos estadísticos de control del proceso productivo.

Cada grupo tiene entre 10 y 20 personas; realizan numerosas reuniones de trabajo para mejorar la calidad del proceso a todos los niveles, a veces tienen dos o tres pequeñas reuniones diarias de unos cuantos minutos, en su misma área de trabajo. La empresa define a estos equipos de la siguiente manera: "Grupos de trabajo formados por el personal operativo y departamentos de soporte, que participan activamente en la solución de problemas de calidad, proceso o cualquier

otro que afectase a los productos. Cada uno de estos grupos ha identificado su misión y sus indicadores de desempeño, los cuales son analizados constantemente"¹⁰⁰. A la fecha existen más de 190 equipos autodirigidos trabajando en la planta. Es una de las iniciativas que más éxito ha tenido en Altec. Vale la pena conocer la descripción que hace de ellos uno de los gerentes:

"...los grupos autodirigidos. Lo que tratamos aquí es abrir espacios de autogestión, la gente es la que mejor conoce su trabajo, ellos saben qué está mal, qué es perfectible y cómo hacerlo, de lo que se trata es de abrir espacios y de facultar a la gente para que ellos hagan las mejoras que son evidentes para ellos. Estamos hablando por ejemplo, los grupos en la línea de producción, son típicamente de 12 personas, ellos se reúnen una hora por semana, cada uno de estos grupos autodirigidos conoce perfectamente cuáles son sus objetivos y se miden continuamente en su desempeño, no sólo eso sino que discuten cómo mejorar. Psíquicamente los grupos tienen identificada su misión, con frecuencia el grupo tiene un nombre que les da una identidad como una fuente de orgullo. Una misión común por ejemplo en un grupo sería producir controles de frenos perfectos o amplificadores de audio sin fallas. (...) Cuando hablamos de clientes y proveedores, hablamos de que los grupos claramente ven la necesidad de identificar quiénes son sus proveedores y quiénes son sus clientes, qué esperar de sus proveedores y qué esperan los clientes de ellos, clientes internos muy frecuentes."¹⁰¹

Los grupos autodirigidos programan la rotación de puestos, con el fin de evitar la monotonía en el trabajo directo. Para ello se tiene una "carta de rotación", que organiza los cambios de posiciones, en ciclos de 6 a 18 meses, de acuerdo con la complejidad del puesto, tiempo durante el cual las estaciones de trabajo van siendo ocupadas por las distintas operadoras del grupo. También se utiliza una "carta de versatilidad", que muestra los números de las estaciones y los nombres de las personas que pueden ocuparlas; de lo que se trata es de que no haya ninguna estación que sólo pueda ser operada por una persona y que no haya ninguna persona que sólo pueda manejar una estación. Con esto se logra hacer frente a los problemas generados por la rotación y el ausentismo, además de que se enriquece la calidad de vida en el trabajo y la gente conoce varias operaciones y aprende habilidades grupales, porque cada operadora está encargada de llevar la estadística de algún aspecto del proceso y tiene que presentarla y explicarla en las reuniones del grupo. Los indicadores que mide cada grupo se consignan en pizarrones blancos giratorios. Entre otros, los grupos llevan el control de los siguientes medibles: auditoría del control estadístico de procesos, trabajo en proceso, partes por millón, scrap (material de desecho), calidad en desempeño, OEE (overall equipment effectiveness), matriz general del OEE, tiempos muertos, TPO (total production operation).

Hay muchas opiniones a favor de los grupos autodirigidos. Como una muestra véanse los siguientes comentarios de operadoras:

"Soy del grupo autodirigido Unión. Sí nos apoyamos en el grupo; hace como dos semanas nos entregaron un reconocimiento, se trabaja mucho en equipo. Se le da mucha 'retro' (retroalimentación) a las personas que no quieren estar en grupo, o a los materialistas que van a distraer, o a la gente que pide las cosas gritando.(...) Está mejor trabajar en grupos autodirigidos, que uno puede decidir sobre el trabajo. No me

¹⁰⁰.- Actualidades del Premio Nacional de Calidad, año 2, núm. 1, abril de 1994: 6.

¹⁰¹.- Exposición del gerente de relaciones industriales de Altec en la Presentación de las Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad 1993, ciudad de México, abril de 1994.

resultó difícil el trabajo que hacen ahí. No soy muy cerrada, me gusta leer. Sí les entiendo a lo que ponen en los pizarrones blancos. Nos vamos rotando los medibles. En otras maquiladoras sólo el supervisor sabía cuanto se producía. Aquí desde la mañana se sabe cuánto va uno a producir, ya se da uno sus mañitas. (...) Entre nosotras nos podemos cambiar de operación, si nos cansamos de alguna. Nos cambiamos un ratito. Ya todas podemos cubrir las operaciones críticas. Es agradable no hacer siempre lo mismo."

"Hay muy buen ambiente. En los grupos autodirigidos lo dejan a uno trabajar a su modo. La coordinadora es bien suave, nos deja trabajar solos, mientras cumplimos. Por eso dura uno ahí, me apoyan. Si es bueno llenarlas, aprendemos, participamos. Nos rotamos, una hora en cada operación, es menos cansado y se aprende."¹⁰²

Muchas operadoras viven los grupos autodirigidos como una conquista: ganan en libertad, el trabajo es menos aburrido, aprenden, hay mejor trato; "están felices con los grupos autodirigidos, lo que ya tienen no lo quieren soltar", comenta un gerente. Incluso piden que los grupos vayan más allá. También hay algunas críticas hacia ellos, tanto entre operadoras como entre gerentes. Esas opiniones van en el sentido de estimular más la autogestión:

(Un gerente) "Son equipos normales de operadoras, no tenemos nada de equipos autodirigidos. Nunca entendimos la palabra facilitador, muchos de los facilitadores eran supervisores autocráticos. A muchos los sacaron de entre los trabajadores *hourly*, se volvieron supervisores tradicionales".¹⁰³

"Ahí en el grupo autodirigido el que tiene el poder es el facilitador".

"Entre los pros de los grupos autodirigidos está que la operadora conoce la línea y el producto. Se le da más seguridad a la operadora y se les quita la prepotencia a algunos. De los contras, que disminuye el trabajo de los especializados, puede haber desempleo para los ingenieros. Hay unos que son ingenieros 'diesel', porque dicen que son ingenieros. Los verdaderos grupos autodirigidos no tienen ni coordinadora, nosotros todavía dependemos mucho de la coordinadora, de los regaños."¹⁰⁴

Para algunas operadoras resulta complicado aprender a manejar los medibles, además de que dicho esfuerzo no tiene ninguna recompensa económica:

"Es más trabajo, antes había una persona encargada de todas las gráficas, estamos bien complicadas ahora. Tenemos un asesor, nos habla muchas palabras en inglés. Luego tenemos que pasar frente al pizarrón. Él habla toda la junta, todo en inglés. ¿Qué gana uno con saber los medibles?, con saber si vamos bien o mal es suficiente. Si nos ascendieran, sí convendría".¹⁰⁵

La aplicación del sistema sociotécnico en Altec fue un hecho novedoso y se convirtió en un terreno de disputa. ¿Qué tan técnico o qué tan social debería ser?. El asunto se presta a diversas interpretaciones y, de acuerdo con la correlación de fuerzas internas y con el contexto externo, se ha

¹⁰².- Entrevistas con dos operadoras de Altec, ambas en noviembre de 1995.

¹⁰³.-Entrevista con gerente de Altec, noviembre de 1995.

¹⁰⁴.- Entrevistas con dos operadoras de Altec, ambas en noviembre de 1995.

¹⁰⁵.- Entrevista con operadora de Altec, noviembre de 1995.

puesto énfasis en diferentes aspectos; en algunas ocasiones se ha estimulado más la participación de los trabajadores y en otras se han reforzado los mecanismos de control.

El sistema productivo y organizativo de Altec le ha reportado algunos logros. Ha obtenido gran número de premios otorgados por Ford: en 1989 obtuvo el Quality 1, que es un reconocimiento como proveedor de calidad; en 1992 se le dio un premio a la excelencia total de calidad en sus productos de controles vehiculares; también ha obtenido reconocimientos a la excelencia en relaciones laborales, mejoras de productividad, orientación a los clientes y ciclo de manufactura en discos compactos. El gobierno mexicano le otorgó en 1993 el Premio Nacional de Exportación y el codiciado Premio Nacional de Calidad en la categoría de industrias grandes. Por otra parte, alcanzó en 1993 el Premio Estatal de Calidad de Vida, que otorga el Gobierno de Chihuahua y la "Bandera Verde Ecológica" del Comité de Ingeniería Ambiental de la Asociación de Maquiladoras de Chihuahua. 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 2% mensual frente al promedio de 8% en la ciudad y a más de 20% mensual que llegan a tener otras plantas.¹⁰⁶ Sus ventas han crecido a razón de 25% a 30% anual durante los años noventa, mismo período en el que las ventas por empleado casi se duplicaron. El tiempo de ciclo de manufactura de sus productos se redujo de 1.4 días a principios de 1991 a menos de un día en 1993 y continuó bajando en los años subsecuentes. En relación con la calidad se redujeron los defectos de 1,500 por millón de unidades producidas a menos de 200 para finales de 1993.¹⁰⁷

Pese a los éxitos que ha tenido Altec, el sistema de trabajo de esta maquiladora no está exento de algunas contradicciones, entre otras las siguientes:

a) 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, tanto la política productiva, como aquello que atañe en forma directa a los operadores: salarios, prestaciones y ascensos. En las reuniones de los grupos autodirigidos 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. El trabajador es consultado, pero no toma las decisiones más importantes ni hay espacios de negociación en los que pueda discutirse la distribución de los beneficios generados por los incrementos en calidad y 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" y sociotécnico de la empresa y la persistencia de prácticas tayloristas de imposición de disciplina a la fuerza de trabajo. El discurso amable y abierto se combina con conducción vertical de reuniones y dinámicas de grupo, como comenta una trabajadora:

"En la práctica no se aplica el concepto de grupo como nos lo enseñaron en el entrenamiento. Se supone que hay dos juntas a la semana, pero depende del facilitador hacerlas. El facilitador lleva sus puntos y

¹⁰⁶.- En algún momento Altec llegó a tener promedios mensuales de rotación mayores a 6%, para 1989 logró bajarlos de 3% y para 1993 alcanzó el 2% de rotación mensual promedio (datos proporcionados por la Gerencia de Relaciones Industriales de Altec).

¹⁰⁷.- Participación de Altec en la Presentación de las Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad, abril de 1994.

sólo hay cinco minutos para que hablen los trabajadores, y no se logra romper el hielo, y si se rompe se acaba el tiempo (...) Hacen dinámicas de grupo, pero manipuladas hacia el trabajo".¹⁰⁸

A lo anterior hay que agregar que la inexistencia de sindicato le ha dado a Altec una enorme discrecionalidad para organizar el proceso productivo. Se estimula el trabajo en equipo y la actitud participativa de los trabajadores, pero se defiende a toda costa el derecho exclusivo de la empresa para determinar las condiciones de trabajo, los ritmos de producción y los sistemas de fabricación.

b) Ausencia de un pacto industrial de largo plazo. Pese a que las condiciones de trabajo en Altec son un poco mejores que en otras maquiladoras, no dejan de ser precarias. El salario del personal operativo, por ejemplo, es muy bajo: el salario base de los trabajadores de la categoría más baja es apenas 16% superior al salario mínimo de la zona, lo que equivale a 116 dólares mensuales. En situación similar se encuentra la inmensa mayoría del personal, ya que 3,700 de los 4,500 trabajadores, es decir, 82.2% del total, gana entre uno y dos salarios mínimos, 500 ganan de dos a cuatro salarios mínimos y sólo 300 empleados de confianza, es decir menos de 7% de todo el personal, ganan más de cuatro salarios mínimos. Incluyendo la aportación patronal al fondo de ahorro y los bonos de asistencia, el sueldo es de sólo 162 dólares mensuales para los trabajadores de nuevo ingreso y de menos de 300 dólares para los operadores de las categorías más altas¹⁰⁹.

La ausencia de negociación de las prestaciones y condiciones de trabajo impide un pacto social más consolidado, de modo que el trabajo en esta empresa no parece ser una opción atractiva a largo plazo para los operadores. En cambio, para los empleados de confianza laborar en Altec representa una opción muy conveniente en términos de ingresos, aprendizaje, posibilidad de viajar y prestigio social. No obstante, y al igual que en otras maquiladoras de la región, se trata de un trabajo muy absorbente y que demanda largas jornadas, razón por la que muchos empleados de confianza tienen la aspiración de juntar algún dinero en la maquiladora y después trabajar por su cuenta. Además, la política de salarios para los empleados de confianza también es definida desde arriba, no hay posibilidad de entablar negociaciones al respecto. La política de puertas abiertas y comunicación fluida de Altec hace agua al chocar con el tema del salario. Es un verdadero tabú, del que no se puede hablar, como lo comprobó de manera jocosa un ingeniero que había trabajado en la planta de motores de Ford e hizo una broma al poco tiempo de estar en Altec:

"No me ha tocado ver que se discuta el tema del salario. Entre ingenieros amigos a veces se platica de salarios, pero como que se tiene muy claro que no todo depende de nosotros, que la compañía tiene sus políticas de salarios y porcentajes. Se sabe que hablar de eso no lleva a mucho. Yo empecé a bromear y le dije al supervisor: '¿Dónde hay solicitudes para aumento de sueldo?'; 'no -dice-, aquí no hay, ¿a poco en

¹⁰⁸.- Entrevista con operadora de Altec, septiembre de 1992.

¹⁰⁹. Cálculos realizados a partir de la información proporcionada por la empresa en julio de 1997. 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 139 dólares para los operadores de nuevo ingreso y de menos de 250 dólares para los operadores con categorías más altas. El sueldo por hora incluyendo salario base, bonos de asistencia y fondo de ahorro es de alrededor de 80 centavos de dólar para los trabajadores nuevos.

trabajadoras mantienen una actitud ambivalente hacia los sistemas de trabajo de Altec. Reconocen sus ventajas, aunque siempre hay un pero que mencionar:

"Tengo 5 años. Ya casi no aguanto la rutina, es horrible, espantoso. Es una fuente de trabajo, pero muy denigrante, y eso que me ha dejado muchos beneficios. Nunca me he integrado a la maquila"

"¿Qué me va a dejar al final este trabajo? Várices, gastritis, artritis. Las maquiladoras son buenas fuentes de trabajo. Pero el horario es muy largo, la maquiladora te absorbe totalmente. Las maquiladoras a la larga no convienen, no hay posibilidad de ascenso".

"Altec está bien, hay más prestaciones, hay canchas, todo está mejor. Hay muy buen trato de los directivos, también de los jefes inmediatos, pero no de todos. Algunas coordinadoras no tienen preparación, no saben tratar a la gente, han subido por la barbeada".¹¹⁴

La posición ambivalente de los trabajadores hacia el sistema sociotécnico y, en general, hacia los modelos de trabajo en la planta, se observa en el siguiente diálogo entre dos obreras recién llegadas a Altec:

"-Pues te diré, eso de que te pongan a competir con las demás morras es rete gacho. Fíjate que el otro día se enojó conmigo la Luli y casi me descuenta. En el curso me pusieron dizque de inspectora y a ella poniendo las resistencias de los radios, pues le regresaba lo que estaba mal, y lo tomó en serio... se enojó mucho. Y si así va a ser la línea ya trabajando, pues va a estar gacho.

-Quién sabe, pues ya ves esa onda de retroalimentación y ese rollo del dizque 'concepto de grupo' chance y funcione. Está suave que la tomen a una en cuenta y no la tiren a 'lión'.

-Pues a la mejor funciona, nos metieron a fuerza el mentado sistema sociotécnico."¹¹⁵

La manera en que se practica el sistema sociotécnico en Altec tiene sus bemoles. La organización de la planta mezcla elementos de un esquema de trabajo grupal al estilo europeo (kalmariano) con muchos elementos de los sistemas japoneses de mejoramiento continuo, incluso Altec se ha propuesto incorporar los esquemas productivos del toyotismo o lean production. El alcance de estos métodos se encuentra limitado porque las tareas siguen estando muy parceladas, no se rompe con principios básicos del fordismo taylorismo. Además, el mecanismo de toma de decisiones conserva rasgos autoritarios en cuestiones centrales. La preocupación por la calidad y el trabajo en equipo está subordinada a la preservación de la libertad de la empresa para determinar sistemas productivos, utilización de la mano de obra y condiciones de trabajo. No se ha podido construir un pacto social de largo alcance, no existen instancias de negociación colectiva y en la aplicación del sistema compiten la disciplina y la comunicación. La introducción de los métodos europeos y japoneses en Altec ha estado recortada por elementos excluyentes de la cultura corporativa de Ford y por rasgos autoritarios de la cultura laboral en esta maquiladora, lo que da como resultado una trayectoria productiva con un sistema de organización del trabajo mixto, con dos caras de la moneda que se pueden distinguir con claridad. Por un lado, avanza en promover la participación de los trabajadores y empleados, el trabajo en grupo, la comunicación, la rotación de tareas y la flexibilidad del proceso productivo. Pero, por el otro, cada puesto de trabajo sigue siendo

¹¹⁴.- Entrevistas a operadoras de Altec, mayo de 1990, septiembre de 1992 y junio de 1991.

¹¹⁵.-Tomado del testimonio "La beca", aparecido en Cuadernos del Norte núm. 8, enero-febrero 1990.

pobre y rutinario, se conserva el verticalismo paternalista en aspectos decisivos, el salario es muy bajo y no hay espacios de bilateralidad y negociación colectiva entre la empresa y los trabajadores. Si se compara a Altec con Zenco o con las maquiladoras coreanas de Guatemala, sin duda en Altec hay notorias mejorías y elementos muy valiosos que deben ser tomados en cuenta. Pero en algunos aspectos la mejoría es mínima, en particular en lo que se refiere a salarios bajos y exclusión del colectivo obrero.

Fábrica y mercado, un vínculo fuerte

Los sistemas de calidad de Altec incluyen el diseño de mecanismos para obtener información de sus clientes, para captar lo que ellos llaman **la voz del cliente**. Consideran, por una parte, a sus clientes inmediatos, que son los siguientes: a) plantas ensambladoras de automóviles localizadas en varios países del mundo, b) la división de servicio al cliente de Ford y c) centros de consolidación de partes automotrices. Por otra parte, toman en cuenta al consumidor final, que son los compradores de los vehículos en que se instalan los productos de Altec. Por último, incluyen a sus "clientes internos", que son las personas que laboran en la planta. Para captar las voces de todos ellos recurren a diversos instrumentos, por ejemplo, encuestas a clientes directos, estudios de calidad de productos nuevos, estudios de comparación de calidad con otras marcas, visitas a las plantas ensambladoras, encuestas de clima organizacional, análisis de las quejas de los consumidores finales, análisis de los reportes de garantía, etcétera.

Esta fuerte preocupación por comunicarse con los diversos "clientes" indica que el concepto de calidad se ha colocado en nuevos ámbitos o dominios, ya no sólo en el proceso de manufactura, como resultado de la relación hombre-máquina-materia prima, sino también en la relación con fenómenos externos a la fábrica, en las relaciones interfabriles, en la relación con el mercado y en las relaciones sociales dentro de la planta.

Un elemento central de la nueva cultura del trabajo que está surgiendo en Altec y en otras empresas es la prioridad concedida al "servicio al cliente". Esto puede llevar a que las fábricas establezcan vínculos inéditos con el mercado, de modo que esta instancia tendría formas novedosas de presencia en el proceso productivo. En el caso de Altec lo más notorio ha sido la construcción de una red que vincula a la planta con otras plantas y con los consumidores. Esta red busca una mayor aproximación con los clientes en términos subjetivos, en lugar del enfoque convencional que ve al mercado sólo a partir de especificaciones técnico-económicas. El mayor interés por el cliente es descrito así por Altec:

"Para conocer los requerimientos de nuestros clientes finales, nosotros nos apoyamos en los estudios de calidad de vehículos nuevos, que son estudios realizados por una firma independiente en el mercado automotriz, que son considerados un estándar de lo que es la calidad vista por el cliente. Realizamos también un extensivo análisis de la información de garantía con calidad a través de los reportes de los clientes que por alguna razón tienen que llevar su vehículo con el distribuidor. Analizamos también lo que se conoce en el medio como verbatimings que es el texto de lo que fue el reporte del cliente para poder determinar así a partir del síntoma observado por él o por ella cuál es el problema que podamos estar enfocándonos a resolver. Participamos también en clínicas con los consumidores que se realizan por

parte de las compañías automotrices y hasta allá enviamos a nuestros ingenieros para escuchar de viva voz del cliente final cuál es el síntoma o cuáles son los problemas, las oportunidades de mejora."¹¹⁶

Si bien hay un registro estadístico sistemático de la información relativa a los clientes, también hay un interés en la interacción directa con ellos:

"En cuanto al servicio a nuestros clientes inmediatos nosotros nos enfocamos o le damos una gran importancia al contacto personal. Tenemos cuatro ingenieros de Altec viviendo en los Estados Unidos, atendiendo a las 17 plantas ensambladoras que son clientes directos nuestros. Atienden a esa planta la mayor parte del tiempo y a otras plantas de acuerdo a la región geográfica que les hemos asignado. Realizan visitas programadas y emiten reportes de estas visitas, **ellos son nuestra voz, nuestros ojos, nuestras manos en la planta de ensamble** y al mismo tiempo permiten traer hacia Altec los requerimientos del cliente."¹¹⁷

Las fronteras de la organización se están modificando, algunas gentes de la planta viven de manera cotidiana con los clientes directos, que en este caso son otras plantas, mientras que gente que pertenece a otras organizaciones entabla relaciones cotidianas con Altec. La relación con el mercado no se establece sólo a partir de cálculos económicos y especificaciones técnicas, sino que **de algún modo el cliente está dentro**, sus expectativas se toman en cuenta. La lógica del progreso técnico interactúa con la lógica del servicio al cliente:

"Tenemos un modelo de mejora continua, tenemos nuestras salidas y entendemos que son nuestros productos y servicios los cuales llegan a nuestros clientes y utilizamos esta retroalimentación del cliente para modificar el rumbo si es necesario. Esta voz del cliente entra junto con las demás entradas que tenemos en nuestro proceso que son la gente, equipo, los materiales, los métodos y el medio ambiente, dentro de nuestro proceso, actuamos, planeamos, verificamos, ejecutamos, revisamos el tiempo y esto constituye nuestro ciclo de mejora continua, asimismo tenemos una necesidad de comunicarnos con el proceso, nuestra manera de comunicarnos con el proceso es a través de los métodos estadísticos, éstos nos dicen cómo andamos en el proceso, utilizamos esta retroalimentación nuevamente como una entrada para mejorar nuestros procesos".¹¹⁸

Ahora bien, lo anterior no quiere decir que desaparezcan los procesos de racionalización y objetivación en la relación con el mercado. Por el contrario, el control estadístico se hace mucho más detallado y exhaustivo. Los sistemas de calidad total de Altec también incluyen diversos mecanismos de análisis, vigilancia y estandarización del proceso productivo y de las relaciones con los clientes. Todo es susceptible de ser medido y controlado, **los procesos y las personas devienen objetos de la ingeniería de la calidad total**. Entre los múltiples procedimientos de control y mejora continua pueden mencionarse la utilización de vehículos de prueba, la detección oportuna

¹¹⁶.- Participación del gerente de calidad de Altec en la Presentación de Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad 1993, ciudad de México, abril de 1994.

¹¹⁷.- *Ibidem*, negritas mías

¹¹⁸.- Participación del gerente de manufactura de Altec en la Presentación de las Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad 1993, ciudad de México, abril de 1994.

de discrepancias, la individualización de los productos mediante el empleo de códigos de barras, los dispositivos poka yoke para prevenir errores, un método de "ocho disciplinas" para analizar y solucionar problemas, un método de análisis anticipatorio de problemas de calidad llamado "análisis de modo de falla y efecto de proceso y de productos". Todos estos mecanismos se apoyan en exhaustivos sistemas de información.

Como puede verse, la orientación hacia el cliente no implica una relación unidimensional con el mercado. Por el contrario, plantea un proceso complejo, ya que de un lado se trata de evitar la objetivación y racionalización excesivas, tratando de recuperar la voz de los distintos clientes y la densidad comunicativa del contacto interpersonal, pero, a la vez, se exacerba la cuantificación, la administración científica del trabajo y de la organización, el control de todos los procesos y la subordinación de las relaciones sociales a los imperativos comerciales. Estas formas de organizar una empresa y de vincularse con el mercado pueden verse, de acuerdo con sus partidarios, como un correctivo a la modernización deshumanizante, como una vía para tomar más en cuenta a la gente. No obstante, sus críticos señalan que no son sino la extensión de la dominación burocrático-racional hacia nuevas esferas de la subjetividad humana. El mismo hecho de reducir a las personas a su carácter de "clientes" apunta en esa dirección. Hay una cierta mercantilización de las relaciones de trabajo, en tanto que los vínculos entre los actores productivos son codificados a partir de la relación proveedor-cliente. En el caso de Altec, la ingeniería del proceso y del mercado domina a la incorporación comunicativa de los trabajadores, pero al menos esta última se encuentra presente y tiene potencialidad para fortalecerse en el futuro.

Una manera en la que las dimensiones comunicativas de la fábrica podrían ampliarse sería la de buscar nuevas relaciones con la comunidad. Es decir, no sólo abrir las fronteras de la organización hacia el mercado, sino también hacia las exigencias de la sociedad civil. En Altec la relación entre fábrica y mercado es un vínculo fuerte, consolidado, ocupa un lugar central en las prioridades estratégicas de la empresa y se destinan muchos recursos para consolidarlo, es un encadenamiento estructural y permanente. En cambio, como se verá en el capítulo 3, la relación con la sociedad civil es asistemática y no se le ha otorgado la misma prioridad, es un vínculo que, en su mayor parte, todavía está por construirse.

Sujetos de ingeniería

En las maquiladoras coreanas de Guatemala encontramos **sujetos vulnerados** por el clima de violencia y discriminación. En Zenco, el autoritarismo intenta producir **sujetos disciplinados** que se amolden a los requerimientos de la administración científica del trabajo. En Altec, se desarrolla una ingeniería cultural que busca **sujetos fabricados** de acuerdo a los requerimientos del sistema sociotécnico y de los sistemas flexibles de producción. "Queremos integrar sus mentes, no sólo sus manos", fue una de las premisas con las que Altec lanzó en 1992 un sistema de sugerencias que buscaba encauzar la creatividad de todo su personal hacia la elaboración de propuestas de mejoramiento del proceso productivo¹¹⁹. Por supuesto que para conquistar las mentes de los empleados no sirven los golpes y regaños con los que los coreanos pretendieron controlar a los trabajadores guatemaltecos. Tampoco resulta adecuada la multiplicación de medidas disciplinarias

¹¹⁹.- Entrevista con el gerente de relaciones industriales de Altec, septiembre de 1992. Dicho sistema de sugerencias, llamado Idealtec, será evaluado en el capítulo 4.

con la que Zenco intenta aumentar la productividad de sus obreros juarenses. Altec busca la colaboración entusiasta de sus trabajadores, disposición para lograr la calidad total, participación en equipos de trabajo, contribución a lograr el mejoramiento continuo, lealtad hacia la empresa, adopción de su filosofía. Para obtener este compromiso, los métodos tienen que ser completamente diferentes, se requiere de otra actitud y de una compleja ingeniería cultural (Kunda, 1992).

Esta labor de ingeniería comienza desde la selección del personal, en donde además de las pruebas de destreza técnica se hace una entrevista para detectar si los candidatos a entrar a la planta tienen algunas habilidades sociales, entre otras, capacidad para trabajar en equipo, actitud sociable y estabilidad emocional. En la mayoría de las maquiladoras de Chihuahua la capacitación inicial del personal operativo consiste en un curso que dura de dos a cinco días; en cambio, en sus primeras épocas, Altec 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"¹²⁰. Por medio de dinámicas de grupo tratan temas como la misión, los valores y los principios de Altec, el sistema sociotécnico, la comunicación eficiente, la colaboración, retroalimentación y confianza, la toma de decisiones en grupo y la resolución de conflictos (Anaya, 1988, 36 y ss.).

Varias operadoras comentan que en el entrenamiento les enseñaron a jugar en grupo y a convivir. Además del contenido del curso, es fundamental el trato cotidiano y los rituales que lo acompañan. El primer día todos los gerentes de Altec se presentan con el nuevo grupo de operadores, los saludan de mano, los invitan a que los llamen por su nombre de pila. El ambiente es relajado, el trato informal y cordial, las instalaciones de la planta se encuentran limpias y en buen estado, la comida que se ofrece en el comedor es muy buena, la planta cuenta con un consultorio médico y con una sucursal bancaria. De muchas maneras la empresa expresa su preocupación por la gente y busca crear un ambiente de trabajo respetuoso y amable. Particularmente valoradas por el personal operativo son las fiestas y convivios, en las que interactúan de manera cercana con el personal de confianza, incluidos los gerentes.

La ingeniería cultural continúa en el trabajo diario de la planta, en el que se realizan reuniones frecuentes y se insiste en lograr una buena comunicación entre todo el personal. Obviamente hay una disciplina y un ritmo de trabajo intensos, se presentan muchas fricciones entre trabajadores, coordinadores, facilitadores, etc., pero existe una posibilidad de diálogo que en muchas otras maquiladoras está muy limitada.

El buen trato a la gente no está reñido con el control estricto. Dos veces al año se hacen encuestas de clima laboral para detectar inquietudes y problemas o "áreas de oportunidad", eufemismo muy utilizado en la planta para designar las cuestiones negativas. También se ha aplicado un cuestionario para medir las actitudes de la gente ante los conflictos. Cada seis meses se hacen evaluaciones de desempeño, en las que se verifica el cumplimiento de las metas y el comportamiento social de los trabajadores. Tal vez más importante que estas evaluaciones semestrales sea la supervisión cotidiana, efectuada por los pares, por los superiores y por los subordinados. Hay una vigilancia colectiva permanente, uno tiene que comportarse de acuerdo con

¹²⁰.- Posteriormente, la capacitación inicial disminuyó a tres semanas. El contenido es más o menos el mismo, pero se redujo el énfasis en el aspecto social, porque se consideró que muchas veces los trabajadores lo llevaban hasta extremos que limitaban la productividad, por ejemplo, querían realizar reuniones para discutir cuestiones de salarios y prestaciones (entrevista con un ingeniero de proceso de Altec, junio de 1992).

los lineamientos de la organización, so pena de exponerse a que los compañeros le den "retro" (retroalimentación), frase muy utilizada en la jerga de Altec para referirse a la crítica hacia quienes se desvían de las normas del grupo o de la organización. La empresa influye en muchos aspectos de la vida extrafabril de las operadoras: son estimuladas a llevar a su hogar la cultura de la organización, se trasladan de la casa a la planta y viceversa en camiones contratados por Altec, muchos toman clases de educación abierta en instalaciones de la planta fuera de sus horarios de trabajo o participan en eventos deportivos con compañeros de trabajo¹²¹.

Si la ingeniería cultural de Altec evoca en alguien el control total del big brother de las novelas de ciencia ficción, tal vez su evocación se haga más vívida al saber que hay un sistema interno de comunicación por televisión, el cual transmite información y videoclips durante las horas de comida. La empresa lo describe con orgullo:

" Señores, estamos ya a mitad del siglo XXI y necesitamos una comunicación diaria con la gente, qué está pasando hoy, no qué pasó hace un mes, qué está pasando hoy y qué podemos hacer para mejorarlo. En Altec tenemos el sistema que le llamamos nosotros Altecvisión, es decir tenemos 17 monitores de televisión en ambas cafeterías, tenemos una programación de 14 minutos al día, la mayoría de estos 14 minutos son videoclips, que nos ayudan a atraer la atención y a nivel de comercial les damos nosotros la información de la compañía, los reconocimientos de los logros de la gente en distintos grupos e informamos a la gente qué es lo que está sucediendo en Altec. De esta manera tenemos nosotros gente informada en un 100% a diario."¹²²

No deben exagerarse los alcances de este sistema de comunicación. Al igual que con la televisión, a veces la gente recibe la información de manera activa, toma lo que le interesa y desarrolla sus propias opiniones. Este sistema de información no logra penetrar tanto como las relaciones cotidianas de trabajo. Cuando la planta era más pequeña era posible el contacto directo entre los gerentes y las operadoras, mismo que era muy valorado por éstas. Altecvisión proporciona información oportuna a miles de empleados, pero algunos no dejan de señalar su carácter impersonal: "Roger y Storm (primeros gerentes), a pesar de que no eran de aquí, eran muy amables. Estos de ahora ya no siempre saludan. Ya nomás nos enteramos por la televisión. La comunicación es importante".¹²³

El objetivo de toda esta ingeniería cultural es lograr que los miembros se identifiquen con la organización, se comprometan emocionalmente con ella, le aporten de manera entusiasta su trabajo y sus ideas. El cumplimiento de este objetivo es desigual. Tal vez su mayor éxito sea entre los empleados de confianza, en particular los que fundaron la planta, quienes se identifican bastante

¹²¹.- Aquí no puedo sino recordar lo que comenta Pierre Bourdieu: "... y competían así por la conquista simbólica de la juventud, ya fueran partidos, sindicatos iglesias y también patrones paternalistas. Preocupados por envolver de manera continua y total a la población obrera, estos últimos no tardarían en ofrecer a sus asalariados, además de hospitales y escuelas, estadios y otras instalaciones deportivas (muchas asociaciones deportivas fueron fundadas con ayuda y bajo control de patrones privados, como lo demuestran aún los numerosos estadios que llevan el nombre del patrón)." (Bourdieu, 1990: 205, subrayado en el original)

¹²².- Participación del gerente de relaciones industriales de Altec en la Presentación de Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad 1993, ciudad de México, abril de 1994.

¹²³.- Entrevista con operadora de Altec, noviembre de 1995.

con la empresa. Esto en buena medida se explica porque, además de encontrar en Altec un ambiente agradable de trabajo, perciben un buen sueldo y sus oportunidades vitales se han ampliado:

"Los primeros empleados de confianza se identifican mucho con la empresa. En esa primera época había derroche de recursos, pero se compensaba con ganas, se ponían la camiseta, había mucha identificación. Ahí en Altec han hecho su vida, ahí se han casado, tuvieron oportunidad de viajes, su vida profesional, todo ha sido Altec. Los viajes marcaron mucho a las personas. Había posibilidad de irse a conocer a otras plantas."¹²⁴

No todos los empleados de confianza han tenido esas oportunidades ni llegan a los mismos niveles de identificación. El trabajo en Altec es muy absorbente y algunos anhelan salirse para poner un negocio por su cuenta. Pero mientras están ahí tienen que hacer explícita su adhesión a la cultura de la empresa, ya que esto último es requisito para salir bien librado en las evaluaciones de desempeño. La gente tiene que **actuar** la cultura, lo que ocasiona una situación paradójica, ya que el objetivo de la ingeniería cultural es lograr el compromiso auténtico de los miembros, pero muchas veces el resultado es una representación teatral. Se produce entonces lo que han señalado otros autores con respecto a gerentes e ingenieros en organizaciones similares a Altec: tienen que dramatizar una cultura que les resulta extraña, hecho que resta naturalidad a su actuación, además de que provoca anomia o escepticismo (Anthony, 1994: 71); esta situación genera ambigüedad y ambivalencia, ya que la gente por un lado es atraída por la seducción del mayor involucramiento con la compañía y, por el otro, busca crear distancia para conservar su autonomía personal (Kunda, 1992: 214).¹²⁵

Entre el personal operativo es mucho menor la identificación con la cultura de Altec. Por una parte se observa que se ha adoptado 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 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 fallas¹²⁶. A la gente le gusta sentirse bien tratada, valoran las relaciones con sus compañeros y el ambiente de trabajo. No quieren ser tratados "como zapatos", como se señala en el siguiente fragmento de una entrevista a una trabajadora:

¹²⁴.- Entrevista con ingeniero de proceso de Altec, julio de 1992.

¹²⁵.- Este último autor resume así las contradicciones de la ingeniería cultural en una empresa de diseño de alta tecnología en los Estados Unidos: "Si el intento de hacer ingeniería de la cultura y alcanzar el control normativo busca definir las identidades de las personas, este intento mina sus propios supuestos. Los ingenieros de la cultura ven al miembro ideal como guiado por fuertes creencias e intensas emociones, experiencias auténticas de lealtad, compromiso y placer en el trabajo. Pero parece que han producido miembros que han interiorizado la ambigüedad, quienes han hecho de la metáfora del drama una pieza central del sentido de su persona, que cuestionan la autenticidad de todas las creencias y emociones, que encuentran la ironía en sus diferentes formas como la forma dominante de su experiencia cotidiana".(Kunda, 1992: 216)

¹²⁶.- De acuerdo con la encuesta mencionada al principio de este apartado, en 1989 tres cuartas partes de las operadoras de Altec manifestó su disposición a colaborar con la calidad, mientras que 15.4% sólo si se les pagaba mejor y 8.4% manifestó su negativa al respecto.

"Yo pienso que el gobierno podría apoyar más a la mano de obra mexicana, que sí es calidad, que valore la calidad humana, que le reditúe mejor salario o que le mejore las condiciones de trabajo, que el gobierno les dé carrilla a los dueños de las maquilas, que vienen siendo los extranjeros. Yo me di cuenta que Salinas de Gortari sale al extranjero a pedir que vengan más maquiladoras porque se necesita aquí la fuente de trabajo, entonces va y la pide, que se vengan aquí a México, pero no queremos que comercie así como zapatos, como objetos, que valore a la gente. ¿Qué sucede? Que las maquiladoras haz de cuenta que chupan la fuerza de trabajo de la mujer. Fíjate como tiene su pro y su contra la maquiladora, está proporcionando trabajo, pero viéndolo desde otro punto de vista ¿cómo vienen y se hacen ricos los extranjeros?, un radio que vienen y sacan ¿a cuánto van y lo venden y cuánto le pagan a la trabajadora por un radio?, hablando de aquí, ahora hablando de otras maquiladoras, de una de costura, donde se hacen garras la espalda, entonces, ¿no habrá manera de que la valoren más a la trabajadora y la cuiden?, y tienen más tiempo porque luego la gente se les va porque se enferma, y se enfermó y Dios que te ayude."¹²⁷

En general, las operadoras y los operadores reconocen que el trato en Altec es mucho mejor que en la mayoría de las maquiladoras, pero no por ello asumen una actitud de fuerte identificación. Para ellos, el trabajo es muy duro y muy mal remunerado, hay pocas perspectivas de mejoría a largo plazo, no logran verlo como una opción de vida, sino sólo como un medio para subsistir. Me parece que su actitud oscila entre una actitud de compromiso con la empresa y una actitud instrumental. Para muchos el trabajo en Altec no es sino una estación más en una trayectoria laboral que se espera que los conduzca fuera de ahí.

La empresa valora a sus obreras y atiende sus peticiones individuales, pero les niega cualquier expresión colectiva diferente a los grupos autodirigidos: "Les da miedo ver que se junten dos o tres", comenta una trabajadora. Además de los salarios, en Altec hay otro 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 bloquea el ingreso de trabajadores con antecedentes sindicales. Hay una tendencia a individualizar el trato con los operadores y a eludir cualquier negociación colectiva. Esto se ha logrado en buena medida porque hay una atención eficiente de las quejas, preocupaciones y peticiones que presenta cada obrero u obrera por separado. El problema está en que el trato individualizado y la ausencia de negociaciones grupales no satisface importantes aspiraciones de los trabajadores y crea un foco de tensión permanente.

En diversos momentos han surgido protestas obreras aisladas en Altec. En esos casos no se duda en despedir a quien intenta organizar un sindicato o traspasa las reglas del juego establecidas por la empresa. Frente a cualquier embrión de organización independiente desaparece el buen trato y emerge la disciplina y la cerrazón, al igual que en Zenco o en las maquiladoras coreanas de Guatemala. Al respecto, Altec maneja un doble lenguaje. En actos públicos se afirma:

"... el hecho de que no haya sindicato no depende de la compañía, vivimos en México, tenemos leyes laborales muy precisas, muy claras, el derecho a sindicalizarse es un derecho que tienen los empleados y que ellos lo llegarán a ejercer cuando lo consideren conveniente, no es algo que dependa de nosotros. Lo

¹²⁷.- Entrevista a una trabajadora de Altec, realizada por Elsa Chávez en mayo de 1990.

que depende de nosotros es trabajar para solucionar nuestros problemas, es decir, no tener sindicato no es un propósito específico de Altec."¹²⁸

Sin embargo, en las entrevistas aparecen expresiones distintas:

"Todo lo manejamos de manera individual para que no parezcan conquistas sindicales".

"Creemos que el sindicato no se necesita aquí, si hubiera sindicato es que estamos haciendo mal las cosas".

"(en la selección del personal) se descartaba a las gentes que habían estado en un sindicato(...) con lo que comulga la empresa es de que el sindicato no funciona a nivel de empresa. En la administración japonesa no existen los sindicatos, ¿por qué?, porque todas las razones para que trabajes dentro de este modelo las hay; estás dentro de una comunicación, puedes hacer abiertamente tu trabajo, sin ningún problema, y que además nunca se te va a reprimir o forzar por hacer cierto tipo de acciones, pero de hecho en la administración japonesa no se manejan los sindicatos.(...) No existe ninguna necesidad de que haya un sindicato o que exista cierta gente que maneje intereses a nivel grupal con un jefe, puesto que tú como obrero o como superintendente o como cualquier característica que tengas dentro de la planta, no existe ningún rechazo para que te puedas acercar a nivel del despacho del gerente general de la planta".¹²⁹

En varias ocasiones grupos de obreras de Altec han discutido la posibilidad de formar un sindicato; por lo menos en una ocasión se pusieron en contacto con la CTM y con el FAT para tratar de organizarlo:

"Un grupo de compañeras me enviaron como representante, porque quieren formar un sindicato. A raíz de la vez que hubo un corto y nos dejaron encerradas surgió esa inquietud. Somos unas 15 compañeras. Fuimos a la CTM a hablar con Castillo y nos dijo que nomás juntáramos 50 firmas y se metía el sindicato. Pero nos hemos detenido, yo no quiero meter a la CTM. También Muñiz el del FAT nos dijo que no valía la pena meter a la CTM. Entre las cosas por las que la gente quiere un sindicato son los permisos y los abusos de los facilitadores."¹³⁰

En ningún caso se ha llevado demasiado lejos el intento de sindicalización. Muchas operadoras opinan que están mejor que en otras maquiladoras y que no es necesario formarlo, a la vez que otras expresan opiniones negativas acerca de los sindicatos. Aunque hay quienes piensan que la organización obrera puede ser útil, han preferido no confrontarse con la empresa, ya que no quieren arriesgar su empleo: "si alguien quiere hacer sindicato, va para afuera". En lugar de un choque frontal, prefieren negociar las cosas de manera individual o en pequeños grupos informales, táctica que, hasta cierto punto, les ha dado resultado. También desarrollan formas de resistencia

¹²⁸.- Participación de Altec en la Presentación de Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad 1993, ciudad de México, abril de 1994.

¹²⁹.- Entrevistas con empleado del departamento de relaciones industriales, mayo de 1992, con el gerente de relaciones industriales, septiembre de 1992 y con ex-jefa del departamento de relaciones industriales de Altec, enero de 1990, esta última realizada por Gustavo Palacios.

¹³⁰.- Entrevista grupal con trabajadoras de Altec, diciembre de 1992.

cotidiana y de creatividad en la línea de trabajo, similares a las que utilizan los trabajadores de Zenco:

"He logrado un ambiente unido con los trabajadores de mi área. Si nos ponen una gráfica muy alta, no la hacemos, es un acuerdo entre todos. He batallado pero lo he logrado".

"Tratamos de ir todas más despacio para que no batalle una señora viejita (...) Usamos el buzón de sugerencias, corren la voz para que todas digamos lo mismo en el buzón. (...) Más bien aburridas, sí de hacer todo el día lo mismo y lo mismo. Muchas veces me levanto y les ayudo a otras personas para desaburrirme, o hago de muchos para estar nomás pasando o ya irles poniendo, o ya va una persona y le cuenta un chiste, o la otra y le platica algo, cuando está uno platicando se le va el tiempo rápido, pero cuando está uno callada, con que ya me quiero ir a mi casa. (...) Pues ahorita más bien no quieren sacar la producción, o sea, ya se propusieron no sacarla porque no quieren al facilitador. No trabajan, o van trabajando de tablilla en tablilla, despacito. Y luego a plática y plática, y muchas veces lo hacen enojar y va y trae más gente para...y no funciona porque ellas no quieren, no quieren. Deben de salir 240 tablillas y ahorita sólo salen como 150, y las demás ahí hechas bolas."

"Aprendí mucho de lo que es el weldun de cuando andaba corriendo las bandas, las operaciones así y hasta muchas trampas de weldun también las supe hacer. Trampas por ejemplo, en una operación, hasta que se descompusiera una mating (...), entonces esa operación yo había veces que veía a la señora muy cansada y que no se paraba y que nada más se hacía así, y le decía, '¿quieres ir al baño?, yo te cuido, vete y descansa tantito yo aquí me quedo"; y me estaba, y entonces la mating al poner el radio había veces que hacía corto".¹³¹

Con estas y otras actividades, entre ellas aprender a arreglar las máquinas, utilizar componentes como adornos, ponerles nombres a algunas piezas o hacerle la vida imposible a un facilitador, las operadoras de Altec hacen más llevadera la rutina de trabajo, crean redes solidarias y resisten a las aristas desfavorables de la ingeniería cultural. También se han apropiado de los códigos y procedimientos de dicha ingeniería, de modo que algunas protestas obreras discurren en el lenguaje de la calidad total y se apoyan en los métodos del sistema sociotécnico. Más adelante, en el capítulo 4, analizaré este último fenómeno.

¹³¹.- Participación de trabajadora de Altec en el I Taller Regional de Trabajadoras de Maquiladoras, Chihuahua, Chih., diciembre de 1992; entrevistas con operadoras de Altec, junio y septiembre de 1992.

2.6. Trayectorias precarias de reorganización productiva

Después de revisar los sistemas productivos de Altec, de Zenco y de las fábricas de confección de Guatemala, se advierte que en estos casos no se han homogeneizado los métodos de organización del trabajo. Por el contrario, el universo productivo de estas maquiladoras se presenta como un mosaico multiforme que incluye trabajo a domicilio, talleres familiares, trabajo a destajo, taylorismo incipiente, organización científica del trabajo, fordismo y equipos autodirigidos postfordistas, por mencionar sólo algunos de los sistemas detectados en las tres experiencias aquí estudiadas. Por lo que toca a la tecnología, la diversidad también es enorme, desde el empleo de trabajo manual intensivo hasta la utilización de equipos sofisticados reprogramables. Costumbre e innovación se mezclan en trayectorias productivas complejas que aprovechan tanto habilidades tradicionales de indígenas como adelantos recientes de la industria electrónica.

La información recabada en esta investigación contradice dos tesis que, con frecuencia, se utilizaron para caracterizar a las maquiladoras latinoamericanas. En primer lugar, refuta la idea de que el conjunto de las plantas maquiladoras de la región se distingue por el empleo de mujeres jóvenes, poco calificadas y que realizan tareas manuales repetitivas en esquemas productivos tayloristas. Dicha situación se presenta en muchos casos, pero también son comunes el empleo de hombres, la introducción de maquinaria moderna y la aplicación de sistemas de trabajo distintos al taylorismo, bien sea más simples (industria a domicilio, trabajo a destajo) o mucho más avanzados (fordismo, sistemas sociotécnicos, control total de calidad). La diversidad de las maquiladoras realmente existentes desborda las clasificaciones unilaterales.

La segunda idea que habría que poner en cuestión es la de la existencia de una tendencia generalizada hacia la introducción de sistemas japoneses de organización del trabajo. Si bien en muchos casos se presenta la transición hacia métodos postfordistas, dicha transición es zigzagueante y contradictoria, muchas empresas ni siquiera se la plantean y en el resto las vías de la reestructuración son muy diversas, en función de las circunstancias particulares de cada firma y de cada región. No hay un camino único de adaptación a los nuevos requerimientos del mercado mundial, sino un amplio espectro de trayectorias posibles, cada una de las cuales establece prioridades diferentes. En Guatemala se pone el acento en la estandarización y la profesionalización de la maquila, mientras que en Zenco la preocupación principal es el control de la fuerza de trabajo y en Altec es fundamental la consolidación del trabajo en equipo.

Cualquier análisis de las maquiladoras en América Latina tiene que reconocer, de entrada, la diversidad y heterogeneidad de esta industria. Pero la constatación de su diversidad es sólo un punto de partida, no puede detenerse ahí la investigación. Es preciso tratar de comprender las principales tendencias y contratendencias que surcan esa heterogeneidad. Con la información recabada en esta investigación pueden distinguirse algunas de ellas.

En primer lugar, se advierte el predominio de **trayectorias precarias** de reestructuración industrial, es decir, fincadas en salarios bajos y en la exclusión de los actores sindicales. Las remuneraciones de los trabajadores son muy reducidas en los tres casos, de modo que, pese a la diversidad de las estrategias productivas, persiste el aprovechamiento de la mano de obra barata. En Guatemala se ha formado una compleja red de producción e intermediación para el ensamble de ropa, que tiene la flexibilidad de un

distrito industrial, pero se caracteriza por la precariedad de las condiciones en que se encuentran los productores directos. En Zenco se produce con cadenas de montaje, pero se carece de un pacto salarial fordista. Por último, en Altec se desarrollan métodos postfordistas que han alcanzado altos niveles de calidad, pero los salarios se mantienen limitados, incluso por debajo de la media industrial de México. Estos casos muestran que ha sido posible introducir distintas formas de flexibilidad laboral, pero en todas ellas se presentan condiciones de trabajo y remuneraciones deplorables. El sector de las maquiladoras se encuentra plenamente integrado al mercado mundial, pero sus trabajadores reciben ingresos que apenas permiten una sobrevivencia precaria. De este modo se reproducen las asimetrías de la división internacional del trabajo. A pesar de que las maquiladoras de México y Guatemala son competitivas en términos de calidad y productividad, sus condiciones laborales son típicas de una situación de tercer mundo, incluso en el caso de empresas exitosas como Altec.

La precariedad de estas trayectorias de reorganización del trabajo se expresa también en el rechazo de empresas y gobiernos a la representación colectiva de los obreros. Ya sea por medio de la represión violenta -Guatemala-, de la exclusión de los líderes sindicales -Zenco- o del control sutil del clima laboral -Altec-, en los tres casos se impide la libre actuación de los sindicatos. Sin la contraparte de actores sindicales fuertes, la flexibilidad laboral avanza de manera unilateral.

Las condiciones precarias en que se han desarrollado estas maquiladoras dificultan su vinculación con el resto de la economía, en tanto que desestimulan la capacitación del personal y el desarrollo tecnológico, a la vez que reducen la derrama social de las empresas. En ese sentido, persisten muchas de las deficiencias estructurales de esta clase de plantas, incluso en aquellos casos en que se han creado nuevas maquiladoras o maquiladoras de segunda generación. Productividad sin distribución, calidad total con bajos salarios, fordismo sin regulación social o distritos industriales precarios son fórmulas que sintetizan estas limitaciones. Este estudio confirma, al menos en parte, las conclusiones a las que ha llegado Leslie Sklair, quien en un balance global de las maquiladoras de la frontera norte de México encontró que los vínculos de esta industria con el resto de la economía han sido mínimos, se ha presentado una reubicación de tecnologías más que una verdadera transferencia de la misma, además de que la distribución de los beneficios de la maquiladora se ha limitado a un pequeño sector de la población, ya que no han mejorado sustancialmente las condiciones de trabajo y de vida de la región (Sklair, 1993: 193 y ss.).

Pese a la diversidad de las trayectorias productivas de las maquiladoras, se observa una **tendencia a la utilización de nuevos sistemas de organización de la producción**, orientados hacia el incremento de la productividad y la calidad. La introducción del sistema de módulos en Guatemala, la adopción del control estadístico de procesos en Zenco y los equipos autodirigidos de Altec expresan esa tendencia. La evolución de muchas maquiladoras en México también indica un movimiento en esa dirección. Sin embargo, en muchos casos el cambio es todavía muy tímido, además de que se encuentra moderado por la manera vertical en que se introducen los nuevos métodos. No se trata de una evolución unilineal en la que se tengan que cubrir las mismas etapas de manera forzosa. Por ejemplo, en Guatemala se puede pasar del taylorismo primitivo a un sistema de módulos con elementos de Just in Time, sin haber pasado nunca por un período de fordismo. No hay una sucesión obligada entre fábricas premodernas, modernas y postmodernas; las maquiladoras

contemporáneas se caracterizan por la combinación de muchas formas de producir, se aprovechan como ventajas comparativas algunas tradiciones locales, por ejemplo el trabajo a domicilio, el machismo y el trato despótico hacia los trabajadores manuales, costumbres que se mezclan con los “modernos” métodos tayloristas y con los sistemas japoneses en boga. Dentro de esta mezcla tienden a adquirir mayor importancia las estrategias de flexibilización del trabajo o lean production, pero nada indica que vayan a desaparecer los métodos fordistas-tayloristas; por el contrario, la producción para el mercado mundial parece haber propiciado una nueva ola de difusión del fordismo-taylorismo en la región, lo mismo que la refuncionalización de antiguas formas de trabajar.

Otra característica que se encuentra presente en todas las plantas investigadas es el **marcado autoritarismo**. Cobra distintas formas en cada caso, pero se encuentra fuertemente arraigado en las culturas del trabajo de México y Guatemala, además de que se yuxtapone con la dominación que ejercen norteamericanos y coreanos. Así, en las maquiladoras de Guatemala predomina un trato despótico de la mano de obra, que en ocasiones adquiere tintes de violencia y discriminación étnica. En Zenco se observan esfuerzos de la empresa por disciplinar a los trabajadores por medio de sistemas estandarizados de producción en cadena, a la vez que se apoyan en el corporativismo sindical y la vigilancia estricta. En Altec, si bien hay un ambiente más propenso al respeto de las operadoras, no deja de presentarse el autoritarismo por la vía de la instrumentación de una cuidadosa ingeniería cultural que busca manejar el comportamiento de obreros y empleados. Bien sea por medio de malos tratos y golpes en Guatemala, de sanciones y despidos en Zenco o de control cultural en Altec, la unilateralidad empresarial impregna el ambiente laboral en estas maquiladoras. A pesar de ello, la resistencia cotidiana de las trabajadoras y los trabajadores ha logrado modular algunas de las aristas más negativas del poder patronal.

La persistencia de prácticas autoritarias, así como la oposición obrera a las mismas, indica que las empresas maquiladoras no han obtenido el consenso de sus trabajadores para incrementar la calidad y la productividad, ni mediante la disciplina brutal ni por medio de los programas de involucramiento del personal. El fordismo había fracasado en ese intento, pero los nuevos métodos de organización del trabajo también muestran limitaciones al respecto. El logro de un verdadero compromiso productivo de los trabajadores parece ser una asignatura pendiente en la mayoría de las maquiladoras. El trabajo, lejos de ser una instancia de emancipación del hombre, es un proceso en el que los sujetos son vulnerados, disciplinados o fabricados, con todos los problemas e inconvenientes que ello implica.

Altec muestra avances interesantes en la transición hacia formas posfordistas de organización del trabajo, sin duda más sugerentes que las trayectorias de Zenco y de las maquiladoras de ropa de Guatemala. En particular son rescatables las experiencias de los grupos autodirigidos, de trato digno a las operadoras y de mayor receptividad hacia las demandas de los clientes. Sin embargo, ni siquiera en esta empresa se logra romper con el principio de la descomposición de tareas y la mayoría de los puestos de trabajo son rutinarios. Si a esto se agregan los bajos salarios y la exclusión del colectivo obrero, se puede concluir que se encuentra muy lejos del toyotismo que se ha aplicado en Japón y en los Estados Unidos, y aún más distante de las experiencias europeas de trabajo en equipo y humanización del trabajo con participación sindical.

En el contexto industrial mexicano y guatemalteco los métodos japoneses de control

total de calidad son presentados con frecuencia como la panacea, como el fin de la historia en materia de organización del trabajo. Lo encontrado en este estudio no confirma ese optimismo: no logran resolver muchos de los problemas estructurales de la producción en serie. Tampoco pueden verse como la única alternativa disponible para la reestructuración industrial en América Latina. La historia de su aplicación en algunas maquiladoras muestra éxitos y fracasos. Esto sugiere que pueden ser una contribución importante, pero no son el único camino posible, es necesario explorar otras vías de reorganización del trabajo que puedan adaptarse mejor a las necesidades del desarrollo regional.

Otro rasgo distintivo de las nuevas culturas del trabajo que se están formando en estas maquiladoras es el de la **mayor vinculación con el mercado mundial**. En Guatemala muchos habitantes de comunidades indígenas están insertos en circuitos productivos para la exportación de ropa, situación similar en la que se encuentran muchos talleres familiares, microempresas y empresas medianas y pequeñas. El empleo y los ingresos de los trabajadores de las grandes maquiladoras ya se encuentran condicionados por las circunstancias y ritmos del mercado norteamericano de prendas de vestir. En el norte de México las maquiladoras han sido decisivas para que esta región adquiriera una orientación exportadora y se vincule de manera intensa con los circuitos productivos y comerciales internacionales. Los obreros y empleados de Zenco viven los avatares del mercado estadounidense de televisores. A su vez, muchos empleados de Altec se vinculan de manera directa con clientes y proveedores de la corporación Ford y el conjunto de los trabajadores experimentan, de diferentes maneras, los vaivenes de la industria global del automóvil. Esta empresa trata de incrementar de manera constante su capacidad para responder a las variaciones del mercado, para lo cual se ha fijado el servicio al cliente como uno de sus principios rectores. En consonancia con lo anterior, desarrolla procedimientos que le permitan conocer de cerca las reacciones que sus clientes inmediatos y finales tienen frente a los productos que fabrica.

La incrustación en el mercado mundial incide sobre las lógicas de los actores productivos. Para muchos hombres y mujeres las maquiladoras han representado la oportunidad de insertarse en el mercado de trabajo desde temprana edad, hecho que implica que en sus estrategias laborales adquiere mayor relevancia la venta de su fuerza de trabajo. En su actividad cotidiana se ven sometidos a exigencias de productividad, calidad y competencia, de modo que la dinámica mercantil impregna su cultura del trabajo. Esta situación adquiere matices particulares en cada caso. En muchos talleres y fábricas de Guatemala prevalece el trabajo a destajo, de modo que muchas operadoras y operadores ven el mercado laboral como un espacio en el que deben negociar el precio de los productos de su trabajo, cual si fueran pequeños productores. En cambio, los trabajadores de las maquiladoras coreanas y los obreros de Zenco no trabajan a destajo, lo que negocian en el mercado es su salario, el precio de su fuerza de trabajo, pero están conscientes de que esta negociación se encuentra condicionada por el hecho de que la empresa puede cerrar y reabrir en otra parte del mundo en el que haya salarios más bajos. En situación similar se encuentran los trabajadores de Altec, sólo que en esta planta hay la tendencia a que las relaciones de trabajo sean vistas como transacciones entre clientes y proveedores, además de que se han multiplicado los vínculos con los clientes externos. El mercado mundial es una instancia que cada vez se toma más en cuenta en las decisiones de trabajadores, empleados y empresas.

La vinculación con el mercado **no ha traído como contraparte la creación de lazos más estrechos con el tejido social** de las regiones en que se han instalado las maquiladoras, como se verá en los dos capítulos posteriores. Los actores tienen que lidiar, cada vez más, con las presiones, exigencias e incertidumbres de genera la dinámica de la economía mundial, pero experimentan la carencia y/o la debilidad de otras instancias que puedan contrarrestar y modular la presencia avasallante del mercado. Pienso que la transformación de sus culturas del trabajo expresa los esfuerzos que hacen para manejar estas circunstancias. Hasta el momento, los sistemas de trabajo de las maquiladoras se han visto más determinadas por las presiones del mercado mundial que por las exigencias de sus trabajadores y de la sociedad civil, pero las demandas de mayores salarios, trato justo y mejores condiciones de trabajo indican la presencia de fuerzas sociales que tratan de regular el funcionamiento de estas empresas desde criterios diferentes al mero funcionamiento del mercado.

Los sistemas productivos empleados en las maquiladoras inciden sobre las culturas locales, el trabajo tiene una eficacia simbólica. En Guatemala, la revolución maquiladora ha difundido el valor de la productividad y fortalecido el industrialismo, con el consecuente cuestionamiento de las tradiciones artesanales, del rentismo y de la improvisación de los empresarios locales. En México, más de treinta años de maquiladoras han promovido la orientación hacia la exportación, a la vez que han difundido en la región fronteriza los métodos de la organización científica del trabajo. A últimas fechas han contribuido a fortalecer la calidad como un valor central de la cultura laboral.

Pero la introducción de nuevos sistemas de trabajo en las plantas maquiladoras no ha ocurrido en un vacío cultural. Por el contrario, este proceso opera en un entramado simbólico que lo filtra y lo condiciona, la cultura también tiene una eficacia laboral. Las tradiciones locales de Guatemala y México han influido sobre la manera en que se han desarrollado las maquiladoras. Por ejemplo, la cultura artesanal del pueblo guatemalteco influyó en la adopción del sistema de trabajo a destajo. En México, el énfasis en las relaciones interpersonales y la inventiva laboral influyeron en la transición hacia formas de trabajo que estimulan el trabajo en equipo y la recuperación del saber obrero. En ambos países las tradiciones autoritarias y patriarcales fueron aprovechadas para la imposición de esquemas productivos muy verticales.

La influencia recíproca entre trabajo y cultura, junto con la negociación entre los actores involucrados, ha incidido sobre la evolución de las maquiladoras estudiadas. En Guatemala no se ha logrado consolidar el sistema taylorista, pero tampoco prevalece intacto el trabajo a destajo. Las modificaciones recientes en algunas maquilas coreanas, la asociación entre empresas y productores indígenas y la adopción del sistema de módulos son fruto de estas confrontaciones. En Zenco se han producido fuertes choques que han traído como resultado la transformación del sistema productivo, con la tendencia a poner mayor énfasis en la calidad. Por último, la evolución productiva de Alteç refleja las negociaciones informales entre la empresa y los trabajadores, en una trayectoria productiva que evoluciona hacia la mayor autonomía de los grupos de trabajo y la consolidación de la calidad como un valor central en la organización.

Por otra parte, las relaciones de trabajo y las negociaciones productivas en estas maquiladoras se encuentran condicionadas por el encuentro entre sujetos que tienen diferentes orígenes étnicos y nacionales: indígenas, mestizos, coreanos, guatemaltecos,

mexicanos, norteamericanos. Todo esto en un período en el que se difunden los métodos japoneses de fabricación y se intensifican los procesos de globalización económica y cultural. En este contexto de mundialización, habrá que indagar qué tipos de relaciones interculturales se suscitan cuando interactúan en el trabajo personas que provienen de distintas tradiciones nacionales. Ese será el objeto del siguiente capítulo.

3.- GLOBALIZACIÓN Y RELACIONES INTERCULTURALES EN EL TRABAJO INDUSTRIAL

Una de las características de la industria contemporánea es la dispersión de los procesos de trabajo en gran número de regiones geográficas. Para la fabricación de una sola mercancía, por ejemplo de un automóvil o de un televisor, se requieren flujos internacionales de materias primas, de productos en proceso y terminados, de personas, de información, de diagramas y planes de producción, de capitales, de órdenes de venta, de símbolos de distinta naturaleza. Muchas veces esos bienes son elaborados por empresas que operan en varios países y que emplean personal de muy diversas nacionalidades; también se venden en diferentes partes del mundo. A esto debe añadirse que los métodos de organización del trabajo de un país con frecuencia incorporan experiencias y técnicas que nacieron en otras latitudes (Alvesson y Berg, 1992; Boyer y Freyssenet, 1995). Se trata de procesos productivos de carácter global o, al menos, transnacional. Muchas empresas de diferentes partes del mundo enfrentan dilemas similares, por ejemplo, la necesidad de exportar y de enfrentar la nueva competencia internacional, así como el imperativo de elevar la calidad, la productividad y la flexibilidad. También hay un proceso de globalización de los medios de comunicación masiva y grandes sectores de la población de diferentes países puede recibir mensajes e información muy similares. Así mismo, se ha creado una industria mundial del management, alentada por publicaciones, consultores y expertos en relaciones laborales que preconizan la aplicación de los mismos sistemas gerenciales en distintas zonas del globo. Como se discutió en el capítulo anterior, esta mundialización de los procesos productivos de ningún modo representa su homogeneización; por el contrario, subsiste cierto tipo de diversidad e, incluso, aparecen nuevos factores que engendran heterogeneidad y desigualdad entre las maneras de trabajar en los diferentes países.

En este contexto de globalización de la industria, en muchas maquiladoras se han intensificado las interacciones entre personas que tienen diferentes orígenes étnicos y nacionales. Tal es el caso de las empresas que se estudian en esta obra: obreros indígenas y mestizos bajo las órdenes de empresarios, gerentes y supervisores coreanos en fábricas de confección de ropa en Guatemala; trabajadores y empleados mexicanos con ingenieros y gerentes norteamericanos en Zenco y, por último, operadoras y empleados mexicanos con ingenieros y gerentes norteamericanos, brasileños y japoneses en Altec. En este capítulo me propongo describir las características de estas interacciones, en particular voy a analizar qué tipos de relaciones interculturales se han configurado en estas ellas.

No está de más recordar que las relaciones interculturales no son un fenómeno nuevo en la industria de México y Guatemala. Desde la época colonial, en los obrajes de la Nueva España trabajadores indígenas laboraron bajo las órdenes de españoles; asimismo, en la minería trabajaron indígenas, mestizos, negros y otras castas para mineros de origen español. Posteriormente, en los siglos XIX y XX, en muchas ramas industriales los trabajadores y empleados mexicanos han interactuado con empresarios y empleados de otras nacionalidades, en particular ingleses y, sobre todo, norteamericanos. Algo similar ha sucedido en Guatemala, donde además de españoles, ingleses y norteamericanos hay que agregar a los alemanes en las lista de extranjeros que han comandado diversas industrias. Con respecto a estas experiencias previas, el caso de las maquiladoras tiene la singularidad de la presencia de empresarios y empleados no occidentales: coreanos y japoneses; además, se desarrollan en una época en la que los métodos japoneses de organización del trabajo tienen una enorme difusión. Otro aspecto a tomar en cuenta es la gran

intensidad de los procesos de globalización, que si bien se iniciaron hace mucho, han adquirido una enorme fuerza en los últimos lustros.

El análisis de la globalización ha llamado poderosamente la atención de la antropología y de las demás ciencias sociales¹. El tema de la globalización es como un enorme saco en el que todo mundo echa algo, de modo que al final es imposible cargarlo. La discusión sobre la globalización en general es importante, pero es urgente avanzar en la investigación de algunos de sus rasgos específicos mediante estudios de caso. En este capítulo describiré las experiencias de concretas de globalización a las que se han visto sometidos los obreros de maquiladoras de México y Guatemala, para tratar de dilucidar, con información de campo, las consecuencias que esto tiene sobre sus culturas del trabajo industrial. En otras palabras, trataré de explorar la eficacia simbólica del trabajo que se lleva al cabo en empresas que contratan a obreros y empleados con distintos antecedentes étnicos y nacionales. En sentido inverso, me preguntaré por la eficacia laboral de la cultura al evaluar cómo el desarrollo del proceso productivo se encuentra condicionado por las diferencias culturales entre agentes productivos que se formaron en distintos países. Una de las ideas que vertebra este análisis es que la interacción entre estos agentes se inscribe en relaciones de poder, de modo que no se trata sólo de una mezcla de culturas, sino de procesos de negociación y conflicto.

Para estudiar la intersección entre las relaciones de poder y los procesos interculturales en el trabajo son sugerentes las ideas de M. Kearney acerca de la globalización. Este autor distingue entre dos fenómenos. Uno de ellos es la globalización propiamente dicha, que implica procesos generales de **mundialización**, mismos que están poco institucionalizados, ocurren de manera descentrada y en buena medida escapan a las intenciones de los actores. Al otro proceso le llama **transnacionalismo**, y hace referencia a las relaciones de hegemonía entre los diferentes Estados-nación (Kearney, M., 1995: 549). Me parece que las ideas de M. Kearney son una guía interesante para esta investigación, ya que no sólo hay un movimiento hacia la homogeneización de las culturas del trabajo, también se presenta la tendencia a la modificación de las relaciones de fuerza entre los diferentes países, ya que la instalación de maquiladoras ha traído aparejado el intento de transformar las culturas del trabajo de los obreros y empleados mexicanos y guatemaltecos, con el fin de que se adapten a los nuevos requerimientos productivos de empresas transnacionales. Sin embargo, creo que hay que añadir un tercer fenómeno, al que llamaré **relocalización**, que hace referencia a los esfuerzos de los agentes productivos locales (en este caso trabajadores, empleados y gerentes guatemaltecos y mexicanos) por hacer frente a la globalización y el transnacionalismo, mediante la adaptación y transformación de sus culturas del trabajo industrial, con el objetivo de tener mayor control sobre el funcionamiento de las maquiladoras. La dominación y la resistencia explican en gran medida el entrelazamiento de estos tres fenómenos.

Por un lado, la **transnacionalización** puede distinguirse en los intentos de empresas extranjeras por imponer paradigmas laborales que consideran los más adecuados para competir en el mercado mundial y que se asocian con alguna cultura laboral que pueda ocupar una posición dominante; según sea el caso, son intentos de **japonización**, **norteamericanización** o **coreanización**², lo que sugiere que a la globalización hay que ponerle nombre y apellidos, porque a

¹.- Un buen inventario de la discusión antropológica sobre el tema se puede encontrar en Kearney, M., 1995. También puede consultarse García Canclini *et al.*, 1994.

².- Me refiero a los casos concretos que yo estudio; en otras latitudes el fenómeno puede consistir en la europeización, occidentalización o la imposición de cualquier otra cultura nacional o regional.

veces se bautiza como "global" un fenómeno que más bien corresponde a relaciones de hegemonía, subordinación y resistencia entre dos o más naciones. Por otro lado, se encuentran los esfuerzos locales por insertarse en el proceso de globalización, acompañados de resistencias a imposiciones externas, lo que lleva a procesos de **relocalización** que toman la forma, en este caso, de **mexicanización o guatemalización** del trabajo. Cuando una cultura externa es impuesta de manera arbitraria, la relocalización puede convertirse en rechazo abierto a lo extranjero, dando lugar a fuertes conflictos impregnados de racismo y xenofobia. En otros casos, el enfrentamiento es menos violento, de ahí que la relocalización se desarrolle como resistencia cotidiana encaminada a la defensa o la conquista de espacios materiales y simbólicos. Por último, se presenta la **aparición de rasgos similares** en diferentes regiones, que indica algún grado de **globalización** de las culturas laborales. Algunos de estos rasgos pueden tener orígenes nacionales específicos, pero se convierten en globales en tanto son apropiados desde culturas muy diferentes; otros, emergen de manera más difusa en diferentes partes del planeta. En este capítulo trataré de captar la dialéctica entre estos tres procesos, con base en los casos de las maquiladoras de Guatemala y México.

A lo largo de este capítulo se verá cómo el entrecruzamiento entre transnacionalización, relocalización y globalización se encuentra mediado por las maneras en las que los diferentes agentes productivos enfrentan los condicionamientos del mercado y de la sociedad civil. Las empresas transnacionales tratan de sobresalir en el mercado mundial mediante una nueva división internacional del trabajo que les permite aprovechar las ventajas comparativas de diferentes mercados laborales, por lo que promueven la eliminación de barreras a la movilidad de mercancías y capitales, la cual les permite, entre otras cosas, instalar maquiladoras en países del Sur, con las que obtienen enormes ganancias. A su vez, los gobiernos de países como México y Guatemala promueven la inversión en maquiladoras como una estrategia para la obtención de divisas y la creación de empleos en las nuevas condiciones del mercado mundial, tratando de retener en el país una parte de la riqueza generada en esta clase de empresas. Los trabajadores y empleados de maquiladoras están conscientes de la enorme capacidad de desplazamiento de las empresas y tratan de conservar sus empleos y, al mismo tiempo, mejorar sus ingresos y condiciones de trabajo. Se presenta así una disputa por los beneficios que se producen en las maquiladoras, en la que los diferentes sujetos involucrados tratan de mejorar su posición relativa. En esta disputa, los Estados Unidos y las grandes empresas multinacionales que tienen su centro principal en ese país, son quienes se han llevado la mejor parte, porque la estructura actual del mercado les favorece y porque controlan los recursos más significativos en términos de capital, tecnología, organización transnacional y acceso a los mercados estratégicos. En menor medida, también se han beneficiado las empresas coreanas y algunos empresarios y gerentes de México y Guatemala. Los empleados de niveles inferiores y los trabajadores de las maquiladoras de estos países han obtenido empleos, pero con ingresos y prestaciones raquíticos. Se configura así una internacionalización asimétrica de la industria, que reproduce las desigualdades entre países y grupos sociales. En este contexto, las demandas de la sociedad civil para que en las maquiladoras haya trato digno, mayores salarios y mejores condiciones de trabajo contribuyen a cuestionar esas asimetrías y estimulan las tendencias hacia la relocalización. En algunas ocasiones se ha presentado una internacionalización de las relaciones laborales en las maquiladoras, en donde algunas redes civiles han actuado en el contexto internacional en apoyo a las demandas de los trabajadores de estas empresas. Este hecho sugiere

que la problemática laboral de las maquiladoras se está convirtiendo en materia de discusión pública, incluso más allá de las fronteras de cada Estado-nación.³

Vistas desde este ángulo, las relaciones interculturales en el trabajo pueden variar en términos de asimetría entre los agentes productivos de distintas nacionalidades, es decir, puede haber fuertes imposiciones por parte de las empresas y gerentes extranjeros o éstas pueden ser, hasta cierto punto, reguladas por los trabajadores y empleados del país en que se instalan las maquiladoras. En las plantas de maquila de Guatemala y México se presentan articulaciones muy diversas entre los trabajadores y empleados con distinto origen nacional: las relaciones entre ellos son más o menos conflictivas, la comunicación es limitada o amplia, las empresas intentan modificar la cultura local o se adaptan a ella, etcétera. Propongo agrupar esa diversidad de experiencias en tres tipos de relaciones interculturales. No pretendo que estos tres tipos sean los únicos posibles, pero me permiten organizar la información recabada en el trabajo de campo.

El primer tipo detectado corresponde a relaciones interculturales de **enclave**, muy común en maquiladoras coreanas de Guatemala. El segundo tipo se caracteriza por la **coexistencia de culturas diferenciadas**, mismo que con frecuencia se encuentra en maquiladoras norteamericanas de viejo cuño en la frontera norte de México, como es el caso de la maquiladora Zenco de Ciudad Juárez. El tercer tipo corresponde a los intentos recientes de **japonización y creación de una cultura corporativa** en nuevas maquiladoras de la frontera norte de México, como ocurre con la planta de Altec en Chihuahua.

Es importante precisar en qué sentido uso el concepto de lo "nacional" en este estudio, ya que se trata de una categoría que puede llevar a muchas confusiones, siendo la principal de ellas la idea de que, al margen de los procesos históricos, los habitantes de cada país tienen una manera fija de trabajar y de pensar el trabajo, idea que puede conducir a posiciones esencialistas que entorpecen el análisis en lugar de facilitararlo. Se han identificado varios factores que generan diversidad en las culturas del trabajo. Por ejemplo, se han estudiado variaciones culturales vinculadas con las unidades funcionales de una empresa (Briody y Baba, 1991), con las regiones de un país (Weiss, 1988), con el género y la raza (Beechey, 1994; Fine, Johnson y Ryan, 1990; Newman, 1995), con los grupos ocupacionales (Trice, 1993) y con los nichos ecológicos dentro de una organización (Baba, 1995). Otro factor que produce diferenciación de las culturas del trabajo industrial es la influencia que reciben de distintas culturas nacionales. Este aspecto ha llamado la atención desde hace tiempo, en la medida en que se han emprendido actividades productivas entre personas de diferentes nacionalidades y se ha observado que en cada país hay distintas apreciaciones y valoraciones sobre el trabajo y todo lo que se relaciona con el mismo. A últimas fechas, este aspecto ha cobrado singular importancia, en particular por la llamada globalización de la industria y de las culturas. Las relaciones interculturales son cada vez más frecuentes en el mundo del trabajo; así, el desenvolvimiento de muchas empresas se encuentra muy ligado a la naturaleza y la evolución de esas intersecciones.

³.- Aquí cabe recordar lo que ha señalado John Keane acerca de las transformaciones estructurales de la esfera pública en nuestra época: "... han dejado de existir áreas de la vida social o política que estén automáticamente protegidas de las polémicas públicas sobre la distribución del poder. (...) los fenómenos supuestamente privados están siendo llevados hacia los torbellinos de la controversia negociada, que constituye la marca de fábrica de los espacios públicos" Keane, 1997: 70); este mismo autor señala que ya no existe una esfera pública unificada y acotada por los límites de los estados nación, sino que se ha conformado "un complejo mosaico de esferas públicas de diversos tamaños, que se traslapan e interconectan" (*ibidem*: 57)

Las culturas del trabajo industrial pueden ser consideradas como subculturas dentro de una cultura nacional. Esto quiere decir que la manera de organizar, evaluar y realizar el trabajo se inscribe en el marco del sistema de valores, de las tradiciones y de la cosmovisión de una nación. Por supuesto que éste no es el único elemento que determina las culturas laborales, ya que existen otros factores que tienen gran relevancia. En primer lugar, las características mismas de la industria provocan diferencias entre las personas que trabajan en ella y el resto de la población de un país. Incluso en cada rama industrial se presentan situaciones específicas. Además, la cultura del trabajo de una persona también está modelada por la clase social a la que pertenece, por la empresa en que trabaja, por el género, por su familia, etcétera. Pero la existencia de todos estos condicionantes no niega las diferencias que existen entre las culturas del trabajo de agentes productivos que se han socializado en distintos contextos nacionales. Esto significa que en las empresas maquiladoras en las que trabajan personas de distintos países es probable que las relaciones laborales se encuentren matizadas por las diferencias entre las tradiciones laborales de esos países.

La influencia de las culturas nacionales sobre el trabajo ha sido puesta de relieve en diferentes estudios. Por ejemplo, se han hecho comparaciones internacionales sobre las actitudes y los valores en el trabajo (Hofstede, 1980; Trompenaars, 1994); también se han efectuado numerosos estudios de caso en los que se señalan las determinaciones que ejerce la cultura nacional sobre la industria o se comparan las culturas laborales de dos países⁴. En muchos casos las sociedades nacionales forman culturas muy arraigadas, asimiladas a profundidad, que las distinguen de otros conjuntos nacionales. Estas culturas pueden marcar de manera decisiva la manera de simbolizar el trabajo de quienes fueron socializadas en ellas, pueden configurar verdaderos habitus laborales. Parece bastante razonable suponer que durante largos periodos históricos ha habido diferencias sustanciales en la manera de realizar, concebir y evaluar el trabajo en cada país. Reconocer la existencia de esas diferencias es bastante fácil, es algo que hacen todos los días personas de distintas nacionalidades que tienen que trabajar juntas. Pero conceptualizar esas diferencias es una tarea harto complicada.

El estudio de las culturas nacionales del trabajo presenta varias dificultades⁵. En primer lugar, **es prácticamente inevitable recurrir a estereotipos**. Cuando se habla de la cultura mexicana del trabajo, o de la manera coreana de trabajar, es obvio que se hace una generalización. Cada país tiene una realidad cultural compleja y heterogénea y, por lo tanto, dentro de él habrá muchas maneras de entender, valorar y sentir el trabajo, en función de las diferencias regionales, étnicas, ocupacionales, de clase, de posición social, de género, etcétera. Las naciones no tienen culturas sin fisuras, sino que entrañan una profunda diversidad. Los estereotipos recogen algunos rasgos generales, pero ocultan gran número de variaciones individuales y grupales.

⁴.- De este tipo de estudios, los más conocidos se refieren a Japón o a la comparación entre las culturas laborales de Japón y los Estados Unidos (Benedict, 1946; Florida y Kenney, 1991; Hall, 1960; Lincoln y Kalleberg, 1990), pero se han realizado decenas de ellos sobre diferentes países. Entre los que estudian a países que interesan a este estudio pueden mencionarse, sobre Corea: Chang y Chang, 1994 y Kearney, R., 1991; sobre Guatemala: Nash, 1993 y Pinto y Carías, 1994; sobre México: Kras, 1990 y 1991 y Rodríguez y Ramírez, 1992.

⁵.- Realicé una primera evaluación de estas dificultades en la ponencia "Chinos, indios y gabachos: la intersección de culturas nacionales del trabajo en maquiladoras de México y Guatemala", presentada al XX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, ciudad de México, octubre de 1995. Dicha ponencia también constituyó una primera aproximación al conjunto de problemas abordados en este capítulo.

En segundo término, al igual que la gran mayoría de los fenómenos sociales, **las culturas nacionales del trabajo están en constante cambio**. El análisis sólo captura un momento de un devenir incesante. Los tipos clásicos de las culturas del trabajo de cada nación se han desdibujado mucho en los últimos años, debido a que se incrementó la apertura al mercado mundial y a que se han difundido sistemas de trabajo similares en todo el mundo. Puede ser útil una visión fotográfica, que caracterice la cultura del trabajo de un país en un momento dado, pero también se requiere descubrir los procesos que la están modificando.

En tercer lugar, debe recordarse que **no existen culturas nacionales puras, hoy menos que nunca**. La cultura del trabajo de cada país se formó en procesos históricos en los que elementos procedentes de diversas culturas se integraron dentro de un conjunto estructurado, pero no homogéneo ni exento de contradicciones. En la actualidad el mestizaje entre diferentes culturas del trabajo es muy intenso y requiere atención particular. La intersección entre dos o más culturas nacionales del trabajo no debe verse como la relación entre esencias inmutables, tampoco como la simple adición de rasgos aislados de su contexto. Se trata de procesos de lucha y negociación, en los que se confrontan actores con diversas maneras de entender y valorar el trabajo, en los que se tejen nuevas estructuraciones culturales por medio de préstamos, intercambios, imposiciones, resistencias y adaptaciones entre ellos.

En cuarto lugar, debe recordarse que **ninguna cultura nacional del trabajo constituye un todo absolutamente coherente e integrado**. Todas las culturas tienen un cierto grado de inconsistencia y contradicción, como lo ha mostrado el procesualismo en la antropología (Swartz, Turner y Tuden, 1966; Van Velsen, 1967). Una cultura nacional del trabajo está atravesada por contradicciones de clase, de género, de grupos étnicos, de regiones, por mencionar sólo algunas. La fragmentación de las culturas nacionales del trabajo sugiere que el concepto no puede tener un valor absoluto, puesto que no constituye la descripción exacta de una entidad empírica. Se trata de un tipo ideal, de una construcción del pensamiento que sólo puede tener un valor heurístico, útil en las comparaciones con otras culturas nacionales o para destacar algunos rasgos comunes que persisten y se decantan en el confuso mar de diferencias que constituye una nación.

Un quinto factor a considerar es que **todo análisis de esta problemática se hace desde una cultura nacional particular**. Por más que un investigador sea cosmopolita y se esfuerce por comprender diferentes culturas del trabajo, su marco primario de referencia serán las tradiciones de su propio país. Esto lleva a que se produzcan interpretaciones disímboles de una misma cultura del trabajo. El análisis de una cultura del trabajo por un investigador de la misma nacionalidad no es garantía de certeza u objetividad, tampoco de empatía o simpatía. Baste mencionar que abundan los análisis de la cultura mexicana del trabajo realizados por mexicanos, en los que se acentúan las características negativas de esa cultura. Monique Selim ha señalado que el estudio de los fenómenos industriales se inserta dentro de la estructura jerárquica de la empresa, misma que es un espejo turbio que obliga a considerar los discursos de los agentes hacia el investigador como facetas de las contradicciones de la empresa (Selim, 1993). Parafraseando a Selim, puede decirse que al indagar acerca de las culturas nacionales del trabajo el investigador se sumerge en un mar de estereotipos y clasificaciones, donde el discurso de cada sujeto expresa las valoraciones, preferencias y rechazos que experimenta hacia cada nacionalidad, mismas que se mezclan con los afectos, juicios y prejuicios del propio investigador.

Por último, **la evaluación de las diferentes culturas nacionales del trabajo se puede realizar desde distintos parámetros**. Durante mucho tiempo la principal vara de medir fue la

cultura occidental, en particular en su versión norteamericana. Así, el análisis de la cultura del trabajo de otros países se realizaba por comparación con los rasgos culturales estadounidenses, que se veían como los más adecuados para el logro de la eficiencia y la productividad. A últimas fechas el parámetro ha cambiado, ahora la cultura japonesa es el modelo ideal con base en el cual son juzgadas las demás culturas.⁶

Pese a todas estas dificultades, el análisis de la dimensión nacional puede ser útil para develar una de las aristas más interesantes de la diversidad cultural en los procesos productivos. Las empresas que abren plantas industriales en otros países han tenido que adaptar sus sistemas de trabajo, de un modo u otro, a las tradiciones y a los valores de las regiones a donde se han expandido. La implantación de una nueva manera de producir también puede modificar la cultura del trabajo de las personas que son empleadas por esas empresas. Este rejuego de determinación recíproca entre métodos de organización del trabajo y tradiciones laborales puede ser mejor comprendido con la ayuda del concepto de **culturas nacionales del trabajo**. Por medio de él hago referencia a las configuraciones simbólicas relacionadas con la actividad laboral que, de manera general, son compartidas por los miembros de una nación, en el entendido de que no se trata de una identidad esencial, sino de una construcción social que es resultado de un proceso histórico, que no está exenta de contradicciones internas y que puede experimentar modificaciones cuando los agentes productivos entran en contacto con personas formadas en otras tradiciones nacionales. Para que el concepto pueda ser útil, la clave está en despojarlo de su carácter esencialista, en estar conscientes de que no existe una entidad metafísica llamada "lo mexicano" o "lo guatemalteco", sino construcciones históricas situadas, expresiones de correlaciones de fuerzas sociales. Las culturas nacionales del trabajo no son monolíticas, es preciso indagar su pluralidad. Pero esto no debe llevar a perderse en el mar de su diversidad. Para ello, resulta fundamental destacar sus características más importantes, lo mismo que las principales tensiones que las atraviesan. Para el caso concreto de esta obra resulta imperioso distinguir que los obreros y las obreras de maquiladoras tienen importantes diferencias con los empleados de confianza, en particular con quienes forman parte de las clases dominantes de México y Guatemala. En lo que se refiere a las

⁶- El siguiente pasaje muestra la valoración positiva de la cultura japonesa que es frecuente encontrar hoy en día en medios ligados a las empresas mexicanas: "Actualmente los ojos del mundo están puestos en otras culturas, como la japonesa. Al parecer, los nipones han encontrado la forma de ser más productivos y de estar más satisfechos; sus organizaciones han logrado en décadas lo que otros países no han hecho en siglos. Diversos observadores y estudios coinciden en que su éxito está en los valores que se les inculcan. La cultura japonesa, en tradición milenaria, ha destacado el valor de la pertenencia al grupo; sus habitantes se encuentran fuertemente arraigados a las organizaciones (familia, empresa, escuela, etcétera) por un sólido sentimiento de lealtad que los hace permanecer por largo tiempo dentro de ellas. El individualismo casi no existe, ni existe la desconfianza, la dependencia ni la inseguridad característica de quien ve al grupo como refugio de incapacidades. Por el contrario, ven al grupo como la oportunidad de dar y de aportar para beneficio común; concepción genuinamente enriquecedora. Tienen un gran sentido del deber, trabajan duro y para el grupo, son perseverantes y disciplinados y ven el trabajo como una forma de lograr su crecimiento y desarrollo. (...) Las decisiones las toman con la participación de los niveles inferiores de la organización y por lo general por consenso. Todas las áreas involucradas en un problema dan su opinión y aprobación en su caso, y todos están seguros de que se respetarán las normas y acuerdos. Los trabajadores entonces pueden satisfacer todas sus necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento, autoestima y autorrealización) a través de su trabajo y de su afiliación empresarial. Los frutos de ello son alta productividad y gran satisfacción, por la participación en todos los órdenes, y por los logros colectivos"; M. Rodríguez y P. Ramírez, 1992: 99.

maquiladoras de este último país también es crucial la oposición de los trabajadores indígenas con el resto de la población, en particular con la élite criolla.⁷

De acuerdo con lo anterior, en el análisis de las relaciones interculturales en las plantas maquiladoras combinaré la dimensión nacional con las dimensiones étnicas y de clase, ya que todas estas dimensiones se entrecruzan en cada una de las personas que trabajan en estas empresas. Esto quiere decir que no hablaré sólo de mexicanos, norteamericanos, guatemaltecos y coreanos, sino que también se considerará si ellos son empresarios, gerentes, ingenieros, supervisores, obreros, indígenas o mestizos. Dejando claro que todos estos aspectos se encuentran combinados en la realidad, en este capítulo me concentro en el análisis de la dimensión nacional de las relaciones laborales, mientras que en el capítulo 4 pondré el énfasis en la perspectiva de clase para estudiar esas mismas relaciones. Por razones de economía de exposición en este capítulo recurro a frases similares a las siguientes: "para los mexicanos el trabajo es..." o "en la cultura coreana el trabajo representa..."; apelo a la comprensión del lector, aclarando por adelantado que se trata de generalizaciones útiles para el análisis y no de la descripción de esencias fijas. En los apartados siguientes trataré de mostrar que el empleo de estas generalizaciones ayuda a detectar algunas regularidades empíricas, lo que contribuye a entender mejor la manera en que la globalización está siendo vivida por los distintos agentes productivos.

⁷.- Esto no quiere decir que en México no tenga importancia la cuestión indígena, sólo que en las maquiladoras que yo estudié en Chihuahua y Ciudad Juárez no trabajan indígenas, mientras que estos últimos constituyen un sector muy importante de la fuerza de trabajo en las maquiladoras de confección de ropa de Guatemala.

3.1. Conflictos étnico-nacionales y enclaves culturales en las maquiladoras coreanas de Guatemala

En este apartado analizaré la dimensión nacional de las relaciones laborales en las maquiladoras coreanas en Guatemala, caracterizadas por la tajante separación entre dos grupos: por un lado, los obreros guatemaltecos, por el otro, los supervisores, ingenieros y gerentes coreanos⁸. Al existir muy poca comunicación entre ellos, a menudo se generan conflictos. Muchos guatemaltecos que trabajan en maquiladoras vivieron la globalización reciente como una experiencia de invasión, marcada por la llegada de los coreanos, a quienes identifican de inmediato con malos tratos y agresión. Por su parte, los coreanos formaron un enclave cultural en Guatemala, ya que hasta la fecha su integración a la sociedad y a la cultura locales ha sido mínima. Vale la pena estudiar con detenimiento las relaciones que se establecieron entre estos dos grupos.

Como se señaló en el capítulo anterior (apartado 2.2), la llegada de maquiladoras coreanas a Guatemala fue un proceso muy rápido, disruptivo, en unos cuantos años ya había más de 50 empresas coreanas que empleaban a más de 20,000 personas en la confección de ropa. Pero los efectos simbólicos de la presencia coreana son mayores aún de lo que dicen las cifras: casi todo mundo en la ciudad de Guatemala y sus alrededores sabe de la existencia de las maquiladoras coreanas y tiene alguna historia que contar sobre los malos tratos que ahí se acostumbran. Antes de la expansión de las maquiladoras, los contactos entre guatemaltecos y coreanos eran mínimos. De manera súbita se encontraron frente a frente personas de dos culturas hasta entonces desconocidas para ellas. Los resultados de este encuentro no sorprenden a nadie: el conflicto y la incomunicación cultural fueron la constante durante los primeros años. A esto hay que añadir, claro está, las pésimas condiciones de trabajo que existían en los comienzos de la industrialización maquiladora en Guatemala, condiciones que en mucho prevalecen hasta la fecha: bajos salarios, instalaciones inadecuadas, largas jornadas de trabajo, escasa inspección laboral y malos tratos.

El conflicto entre guatemaltecos y coreanos no sólo se explica por el desconocimiento anterior entre ellos, también tiene que ver por las profundas diferencias que existen entre sus culturas laborales. A riesgo de ser muy general, considero necesario describir, de manera breve, estas dos culturas nacionales del trabajo, en particular en lo que se refiere a aquellos aspectos que, a mi juicio, ayudan a entender los enfrentamientos que se suscitaron con la llegada de las maquiladoras coreanas.

La cultura guatemalteca del trabajo: entre el silencio y la distancia.

Hasta donde tengo conocimiento, no existe ninguna investigación que tenga como tema principal el estudio de la cultura laboral guatemalteca. No obstante, intentaré esbozar un perfil de ella a partir del texto de Manning Nash sobre la industria textil de Cantel, complementado con material que pude recabar mediante trabajo de campo. Nash presenta al guatemalteco de Cantel como un trabajador reservado, poco expresivo, dotado de fuertes mecanismos de control personal que le permiten reservar la manifestación de sus emociones. Es precavido y está dotado de una gran paciencia, lo que hace que el trabajo parezca tener un ritmo plácido (Nash, 1973: 97-102). Al conversar sobre las características del trabajador guatemalteco, varias personas manejaron la idea de un trabajador paciente, aguantador, que parece soportar todo, hasta que llega a un límite en el que

⁸.- Salvo indicación en contrario, cuando digo “Corea” o “coreanos” me estoy refiriendo a “Corea del Sur” y a “surcoreanos”.

las emociones estallan y se vuelve violento. De acuerdo con esto, el guatemalteco apreciará que la dirección laboral se haga de manera suave: Nash comentó que un caporal era estimado porque respetaba las costumbres locales, nunca levantaba la voz para dar instrucciones, más que ordenar, sugería. En cambio, les disgustaba el trato agresivo por parte de algunos jefes, quienes usaban la fuerza física y el lenguaje abusivo: "los trabajadores siempre objetan ese trato, ya que ser públicamente reprimido es escandaloso y vergonzoso, y ser golpeado como medio de corrección lo coloca a uno en la categoría de un niño" (Nash, 1973: 41).

El ideal de las relaciones laborales es la del trabajo con pocas diferencias de status, similar al que prevalece en los grupos de trabajo de la agricultura indígena tradicional. El guatemalteco está acostumbrado a que exista poca distancia entre el trabajador directo y el supervisor inmediato, a quien ve como un trabajador más y no como un intermediario. En cambio, hay una gran lejanía con respecto a los cuadros superiores. En este sentido las relaciones son muy verticales; el mundo criollo de patrones, gerentes y profesionistas se encuentra muy separado del mundo indígena y mestizo de los trabajadores manuales. Un elemento que ha influido en la escasa comunicación en las maquiladoras de Guatemala es la distancia que existe entre la base y el vértice de la sociedad guatemalteca. El abismo que separa a la élite y al conjunto de la población no ha dejado de manifestarse en la cultura industrial emergente. Por ejemplo, los gerentes consideran el embarazo como el mayor enemigo de la producción; a veces manifiestan, con cierto racismo, que las obreras son incapaces de controlarse a sí mismas. Se emiten comentarios en el mismo tono para indicar que los trabajadores indígenas no conocen las normas básicas de higiene. En general, prevalecen opiniones despectivas sobre la capacidad laboral de los obreros. Como se dijo más arriba, muchos directivos consideran que con la mano de obra guatemalteca no se pueden usar sistemas de control total de calidad porque la gente "no tiene educación".

Evitar el conflicto es una conducta muy difundida en el medio laboral guatemalteco. Según Nash, no se dice la verdad si se piensa que ésta puede causar molestias. Por encima de la comunicación franca y abierta estaría una conducta precavida y reservada. El guatemalteco es un gran observador, aprende a trabajar en silencio y puede llegar a adquirir muchas habilidades nuevas. Dice Nash que los extranjeros a veces lo catalogan de lento o tonto, pero que no hay nada de eso, ya que aprende muy rápido su trabajo, cuando existen las condiciones adecuadas para ello.

En el discurso de los sectores dominantes de Guatemala los trabajadores manuales son presentados como flojos, tradicionalistas y poco dispuestos a la innovación tecnológica. Esta subestimación expresa el fuerte racismo que existe entre la élite guatemalteca. Si bien en el lenguaje oficial se reconoce la herencia indígena de Guatemala, en la conversación cotidiana abundan las opiniones despectivas acerca de los mayas. No obstante, son muchos los indígenas que trabajan en las maquiladoras de ropa, en particular en las plantas que se encuentran ubicadas a las orillas de la carretera Guatemala-Chimaltenango; los empresarios han tenido que reconocer la gran capacidad de trabajo que han mostrado. A veces se les describe con la imagen del "buen salvaje": se afirma que los indígenas trabajan mucho, que "son brutos para trabajar", que están acostumbrados a trabajar mucho en el campo; también se dice de los indígenas que "no se bañan y no saben usar el papel higiénico", además de que faltan mucho a sus labores cuando se van a las fiestas de su pueblo. En general se identifica lo indígena con lo atrasado, se les ve como niños que hay que educar. Llama la atención el siguiente comentario de un gerente de maquiladora, que mostró su sorpresa porque en una fábrica coreana los indígenas operaban máquinas de coser y de corte de modelos recientes:

"Cuando fui a Sam Lucas, en Sacatepéquez, me impresionó ver esas manos llenas de mugre, mugrosas, de los indígenas manejando muy bien maquinaria, bastante moderna".⁹

También se dice de los indígenas que son muy disciplinados y están menos "contaminados" que los mestizos, ya que estos últimos protestan más. Los indígenas y muchos trabajadores mestizos aparentan docilidad hacia los patrones y gerentes. Me llamaron la atención las expresiones respetuosas y deferentes que utilizan algunos trabajadores para referirse a los supervisores y jefes: "la señorita que nos revisa", o el uso de "miss" o "mister" para referirse a los coreanos. Cuando algún trabajador responde a las agresiones de un jefe, sus compañeros dicen que ese trabajador "se pasó de la ley" o que "es un poco abusivo". No obstante, esa deferencia puede ser parte de un comportamiento oficial frente al poder, un **guión público** en términos de Scott, que no impide la existencia de formas de resistencia en un **guión oculto** (Scott, 1990). Esto me parece particularmente cierto para el caso de los indígenas: en muchas entrevistas tanto gerentes como sindicalistas y trabajadores de base se refirieron a los indígenas como una mano de obra dócil, tímida, que muestra una actitud deferente hacia los patrones; pero, en esas mismas entrevistas, se relatan algunos casos en los que los indígenas eran los más unidos dentro de la fábrica, peleaban condiciones de transporte especiales, negociaban aumentos de salarios y eran respetados por la gerencia debido a su unión y a su habilidad para el trabajo de confección. La aparente docilidad del indígena no es sinónimo de sumisión.

A esta breve enumeración de características de la cultura laboral guatemalteca deben añadirse el marcado autoritarismo y la violencia que impregnan las relaciones laborales, las cuales fueron analizadas en el capítulo anterior.

Los coreanos en el trabajo: ¿guerreros o industriales?

Por su parte, la cultura coreana del trabajo ha llamado la atención, entre otras cosas, por la extraordinaria dedicación de los coreanos a sus labores. Otras características de la manera coreana de trabajar son la fuerte lealtad hacia los superiores y el autoritarismo paternalista de las empresas.

Presentaré aquí dos opiniones sobre la cultura laboral coreana. En primer lugar, la de Robert Kearney, americano, quien hace fuertes críticas al sistema productivo de Corea del Sur, al que considera autoritario y militar. En segundo lugar, la de C. Chang y N. Chang, coreanos-americanos, quienes atribuyen los logros fenomenales de esta nación asiática a sus industriales habitantes y a sus largas y duras jornadas de trabajo.

Para Robert Kearney, la cultura industrial de Corea del Sur fue construida en términos militares. Uno de sus resultados es una economía de tiempos de paz con un sentido de la misión y con controles estrictos más apropiados para una nación en guerra. Se habla mucho de la familia para describir a las corporaciones coreanas, pero, según Kearney, "la metáfora más apta es la militar, la cual, como la familia, provee estricta autoridad, necesidades físicas básicas, compañía y valores estructurantes de la vida. La diferencia es que tu oficina de comando tiende más a verte como un medio, mientras que tu padre te ve como un fin." (Kearney, R., 1991: 8).¹⁰

⁹- Entrevista con gerente guatemalteco de una maquiladora de la ciudad de Guatemala, abril de 1994.

¹⁰- Este autor cita a un sociólogo coreano que describió las similitudes entre una planta de Hyundai y su experiencia en el servicio militar: "Cada día de la vida de los empleados está atado al trabajo fabril. Los trabajadores pasan la mayor parte del día en la fábrica, vistiendo el uniforme gris de Hyundai. Se les requiere para

En opinión de Kearney los trabajadores y empleados de Corea del Sur son dóciles, ambiciosos y temerosos, despiertos pero propensos a recibir órdenes. No por ello son trabajadores modelo: la productividad coreana no es alta para los estándares occidentales o japoneses, y sólo hasta fechas muy recientes se ha dado prioridad a la calidad. No obstante son guerreros económicos que han capturado empleos y mercados a trabajadores de otras naciones. Los coreanos laboran muy duro. Dan un valor al trabajo que es difícil de entender para los occidentales. Las semanas laborales coreanas eran de 54 horas, las más largas del mundo. Alcanzaron su pico en 1986, han ido bajando, en parte por el incremento de salarios, también por la busca de tiempo libre y la aprobación de regulaciones más estrictas para que el tiempo extra se pague con mayor salario. Pero muchos quieren seguir trabajando largas jornadas, sobre todo ahora que se paga mejor el tiempo extra; una demanda frecuente de los empleados es la de contar con tiempo extra garantizado.¹¹

Los trabajadores son, hasta cierto punto, dóciles frente a la autoridad. Tradicionalmente, se han presentado muy pocas huelgas. Pero éstas aumentaron de manera dramática en 1987, en un contexto de liberalización política y económica. Del mismo modo que se ha señalado la docilidad del trabajador coreano, debe mencionarse el carácter enérgico de muchas de sus protestas, son dos caras de la misma moneda.¹²

Para Kearney, entre los rasgos más característicos de la cultura laboral coreana se encuentra el "familismo", también llamado paternalismo corporativo o bienestar corporativo. Las corporaciones se encargan de todos los aspectos de la vida del trabajador. Incluso se llega a lo que, para muchos ojos occidentales, parecería cierta intromisión en las vidas de los trabajadores: planes para su futuro o preguntas acerca del dinero que envían a su familia. Dice un encargado de relaciones públicas de Corea: "Los trabajadores coreanos seleccionan una compañía, ante todo, con base en la atmósfera de la oficina. El dinero viene en segundo lugar. Porque nosotros pasamos mucho tiempo en la oficina, vemos a nuestros compañeros de trabajo más de lo que vemos a nuestras familias reales. Entonces, la oficina debe ser como una familia también." (Kearney, 1991:47) Es llamativo que los comentarios sobre las relaciones industriales se hagan en términos vinculados con la familia:

"Los gerentes condenan a los trabajadores por ser hijos desleales y quejumbrosos; los trabajadores mencionan la indiferencia y las demandas explotadoras de los gerentes. Ambos tienen razón en sus

que obedezcan las estrictas regulaciones de la fábrica. Por ejemplo, tienen que traer corto el cabello. Su rango se muestra por la forma de las etiquetas con su nombre, clavadas en el bolsillo izquierdo de la camisa. Llegan a la fábrica antes de las 8:00 a.m. acompañados por música de marchas emitida por altavoces. En las puertas de la fábrica, vigilantes controlan la entrada y la salida de trabajadores y visitantes. Los trabajadores... toman el almuerzo en las cafeterías de la compañía que están divididas en secciones para diferentes rangos de empleados" (Bae Kyuhan, citado en Kearney, 1991: 10).

¹¹.- Kim Woo-Choong, el gerente de Daewoo, quien nunca ha tomado un día libre y trabaja normalmente quince horas diarias, es un héroe nacional en Corea; es probable que en otros países sería condenado como workaholic.

¹².- Un ejemplo de esto son las violentas manifestaciones que realizaron los sindicatos de Corea del Sur a principios de 1997, en protesta por la imposición de reformas a la legislación laboral que otorgaron privilegios unilaterales a las empresas.

acusaciones. De hecho el estilo gerencial 'paternalista' de Corea se acerca más al institucionalismo que todo lo abarca de la vida militar" (Kearney, 1991: 152).

Por su parte, C. Chang y N. Chang presentan una imagen distinta de los sistemas gerenciales coreanos. Indican que hay muchas cosas de la cultura de este país que son incomprensibles a los ojos extranjeros. Por ejemplo, que en los conflictos violentos entre policías y estudiantes haya tan pocos hechos de sangre. El pueblo coreano odia los derramamientos de sangre y el asesinato. Los carniceros son miembros de la clase más baja de la sociedad porque matan y están en contacto con sangre todos los días. Sin embargo, es usual que los coreanos tengan conductas extremas y violentas, sin llegar a la sangre y las fatalidades. En la vida cotidiana de las fábricas no rehuyen a las confrontaciones y su estilo de negociación es agresivo, el compromiso es visto como signo de debilidad y es común recurrir a gritos, exclamaciones y aspavientos (Chang y Chang, 1994: 2-7).

Después de la Guerra de Corea, se formó un sólido consenso entre gobierno, empresarios, gerentes y empleados para lograr el crecimiento económico y superar la pobreza. Hubo un esfuerzo colectivo de toda la población, mezclando el capitalismo con una política gubernamental de intervención en los negocios. Prevalció la idea de que el país se tenía que convertir en una especie de "Corea del Sur, Sociedad Anónima", hasta que se estableciera de manera firme el crecimiento económico. Durante mucho tiempo el gobierno siguió una política de no observar los derechos de los obreros y de los sindicatos. Esto estaba en consonancia con la política gubernamental de crecer primero y distribuir después. El descontento estalló en conflictos laborales violentos a partir de junio de 1987. Los sindicatos demandaron incrementos salariales, con el argumento de que había llegado el tiempo de compartir de manera equitativa los beneficios del crecimiento económico; también se pidió trato humano y mejores condiciones de trabajo. Este conflicto tuvo efectos positivos, las gerencias reconocieron que se necesitaban relaciones industriales más cooperativas. El gobierno también modificó su política laboral, se fortalecieron los sindicatos pero, hasta cierto punto, se logró restablecer la paz hacia finales de la década de los años ochenta. Esto debe entenderse dentro de las pautas culturales coreanas, hay fuertes confrontaciones, pero hasta ciertos límites. "Chocan siempre contra la pared, pero nunca la rompen" (*ibidem*: 102).

Estereotipos y apodos ligados con la nacionalidad

¿Qué sucedió cuando en las maquiladoras se relacionaron guatemaltecos y coreanos, siendo tan distintas sus culturas del trabajo?. Hay que señalar las condiciones en las que se produjo el encuentro entre ellos: sin conocimiento previo, con dificultades de traducción y comprensión, en una situación en la que los coreanos tenían la sartén por el mango (el capital, la posibilidad de contratar, los puestos superiores en la jerarquía), pero los guatemaltecos tenían la ventaja de estar en su país, aunque también requerían con urgencia del empleo y de la inversión extranjera.

En primera instancia, los coreanos pretendieron implantar en Guatemala su manera de trabajar, sin ninguna mediación ni modificación: esperaban que los guatemaltecos se comportaran igual que los trabajadores coreanos. De inmediato se toparon con un sinnúmero de dificultades. En primer lugar, surgieron los malos entendidos y la incomprensión mutua. Los conflictos no se hicieron esperar. El vacío comunicativo fue llenado con estereotipos lanzados por ambas partes.

Vale la pena dedicar un poco de atención a los estereotipos con los coreanos y guatemaltecos se etiquetaron unos a otros.

Durante el trabajo de campo, me llamó la atención que, cada vez que hablaba con un guatemalteco o una guatemalteca, cuando salía el tema de los coreanos en las maquiladoras sucedía algo similar: mi interlocutor ponía una cara de desagrado y de manera muy enfática me decía que los coreanos eran lo peor, que trataban muy mal a los trabajadores, que los golpeaban. Mencionar la palabra "coreanos" era casi equivalente a activar un mecanismo de rechazo¹³. Los trabajadores guatemaltecos llaman "chinos" a los coreanos y los consideran, de entrada, malos y codiciosos. Uno de los estereotipos más comunes es el que describe al coreano como alguien que golpea y grita, como se observa en los siguientes fragmentos de entrevistas:

"(Con expresión de desagrado) ¡Ay, esos coreanos!. Son los peores, son tremendos, dicen que son peores que los japoneses, que los chinos, son más agresivos. En una maquiladora coreana una trabajadora estaba poniendo botones y tenía que alinearlos muy bien, para que luego fuera pasando la máquina; pero una vez que no los colocó bien, tuvo un error, llegó el coreano y empezó a darle de cachetadas como si estuviera haciendo tortillas, en un lado y otro de la ... una mejilla y otra."¹⁴

"Ahí son chinos. Viera que el chino es muy estricto, viera, sólo gritando nos pasa todo el día, cuando no sale el producto, ¡ay Dios!, que madriada nos da el supervisor, viera, y nosotros en veces se nos mueve la conciencia y nos ponemos a llorar de la gritada que ellos nos dan".¹⁵

"Es que los coreanos tienen una maña de tirarle a uno las cosas en la cara. (...) Sí, porque estos chinos, ¿sabe qué hacen? Vienen, agarran a un trabajador y lo exprimen, lo exprimen, lo exprimen, ya cuando miran que no sirve, que ya no les puede producir lo sacan, ya qué les queda a los chinos, a quien han explotado. Se han hecho de dinero a base de mucho menor de edad. (...) En cada línea hay una china. Los chinos andan ahí, no sé ni que andan haciendo, sólo controlando, el control. Desde que ellos vinieron se fregó todo, nos bajaron los salarios, por eso es que nos reunimos por los salarios. (Antes de que llegaran los coreanos) ya habíamos emplazado, era el miedo a que iban a llegar ellos"¹⁶

"Los coreanos me trataron mal, pues un coreano quiso pegarme porque yo no dejaba que él me tocara, por eso mejor cambié de fábrica. (...) El coreano me quiso haber pegado, pero no lo dejé y tuve que salir hace ocho días para pasarme a la maquila de unos señores guatemaltecos."¹⁷

¹³.- Se me hicieron más llamativas estas reacciones llenas de emotividad cuando platiqué con personas que vivían en Guatemala, pero eran de otra nacionalidad (españoles, norteamericanos), ya que en esos casos también escuché comentarios adversos a los coreanos, pero mucho menos virulentos. Me sorprendió mucho que los trabajadores indígenas también fueran más mesurados en sus opiniones contra los coreanos: hablaban mal de ellos, pero se expresaban de igual manera de patrones y supervisores guatemaltecos.

¹⁴.- Entrevista con maestra de la ciudad de Guatemala, abril de 1994.

¹⁵.- Entrevista con trabajadoras de maquiladoras, realizada por AVANCSO, 1992.

¹⁶.- Entrevista con trabajadoras del comité ejecutivo del sindicato de la maquiladora Cortex, Guatemala, mayo de 1994. El gerente de esa maquiladora me informó que no metieron coreanos, sino supervisores filipinos capacitados por personal chino de Hong Kong, pero los trabajadores los consideraron coreanos y reaccionaron con temor y rechazo: "Se nos fue mucha gente cuando llegaron supervisores orientales, la gente decía: 'no me gusta porque hay mucho chino'".

¹⁷.- Entrevista con trabajadora de maquiladora, citada en Pinto y Carías, 1994: 57.

En una denuncia laboral, las trabajadoras de la maquiladora "MJ Modas" se expresaron así de los coreanos:

"Con el objeto de desesperarlas y como una represalia por su participación en la organización de los trabajadores han venido siendo objeto de cambios de condiciones de trabajo, vejámenes morales y físicos, por parte del personal coreano que labora en la empresa, que dicho sea de paso no se sabe cuál sea su situación laboral y migratoria en Guatemala, pero que incluso han llegado a la agresión física con las denunciadas, por lo que se solicita que intervenga y se les prevenga y que se abstengan de estas acciones las cuales son prohibidas por nuestras leyes".¹⁸

La imagen del coreano violento se ve reforzada por la idea, muy difundida en Guatemala, de que los coreanos saben artes marciales: "Eso es lo que tienen los coreanos, que son muy vulgares y trataban muy mal a la gente (...) como la mayoría de las personas tienen la creencia de que todos los coreanos saben pegar."¹⁹

Las condiciones laborales de las maquiladoras coreanas, de por sí bastante adversas, son exageradas en la imaginación popular guatemalteca, hasta el punto de formar una leyenda negra. Por ejemplo, en algunas fábricas coreanas se ha presentado el caso de que, para obligar a trabajar horas extras, han cerrado la puerta con llave o candado; de ahí se ha construido la versión de que todas las maquiladoras coreanas son bodegas oscuras en las que están encerrados los trabajadores. Otras fábricas le han dado vitaminas (tiaminas) a los trabajadores para que puedan resistir las largas jornadas de trabajo y las desveladas, hecho que dio lugar al rumor de que los coreanos les daban anfetaminas a las obreras.

Con frecuencia les ponen apodos a los coreanos. Me llamaron la atención los siguientes: "Pregunta: ¿No les ponen apodos a los chinos y a las chinas?; respuesta: China más cerota, es una mala palabra, y a los coreanos les dicen chino más pisao. (...) a ellas también les dicen misscaca"²⁰. Al llamarle a las coreanas "más cerotas", están juntando dos palabras: por un lado, la palabra inglesa "miss", que a veces se usa para dirigirse a las coreanas, pronunciada como "mas" y dándole el sentido castellano del aumentativo "más", y, por otro lado, la palabra "cerota", que quiere decir excremento, o sea que tiene el mismo significado que "misscaca". Al decirle "más pisao" a los coreanos juntan las palabras "más" y "pisao", que en este caso quiere decir violado, objeto de una relación sexual. De este modo insultan a coreanas y coreanos con palabras que a los trabajadores les suenan como coreano, sin que los supervisores se den cuenta de qué les están diciendo. Lo más curioso es que la asociación simbólica mujer mala=heces fecales es similar a asociaciones que aparecen en antiguas leyendas mayas, al menos en una leyenda quiché sobre "la mujer infiel", en la cual el marido engañado pone excremento en las yemas de los huevos que la esposa adúltera

¹⁸.- Adjudicación núm. 4544/93, Inspección General del Trabajo, consultado en el archivo de la Oficina Jurídica de UNSITRAGUA.

¹⁹.- Entrevista con trabajadoras del Comité Ejecutivo del Sindicato de la maquiladora "MJ Modas", Amatitlán, Guatemala, mayo de 1994. Esta asociación entre coreanos y artes marciales apareció también en una entrevista con trabajadoras de la maquiladora RCA: "Había ahí un coreano grandote, que tenía un gimnasio de karate".

²⁰.- Entrevista con trabajadora de la maquiladora "Reforma", Guatemala, mayo de 1994.

preparó para el amante, en donde las yemas simbolizan los pechos de la mujer (Carmack, 1979: 357-363). Al insultar al coreano como "aspisao" también se hace uso de un recurso muy difundido en los juegos verbales en Mesoamérica, el de ridiculizar al hombre al colocarlo como objeto sexual de otro hombre.²¹

Todo esto sugiere que hay un rechazo generalizado de los coreanos, debido a los casos que se han presentado de malos tratos, gritos y golpes. Este rechazo es expresado a la manera de una leyenda negra sobre los coreanos, construida con base en información verídica (casos reales de golpes y maltratos) e información distorsionada (la idea de que les dan anfetaminas), aderezada con estereotipos que se tenían desde antes sobre coreanos y orientales (las artes marciales y la codicia) y apoyada en antiguos símbolos de origen maya (el excremento para la mala mujer). Mediante la reunión de estos elementos se articula una crítica muy fuerte a las maquiladoras coreanas, crítica que sirve para demandarles mejores condiciones laborales. La utilización de diversos recursos simbólicos como la estereotipación, los chistes y bromas, los apodos y la creación de leyendas negras constituyen el sustrato de la resistencia frente a la imposición de formas coreanas de trabajar. El estallido de conflictos abiertos contra las maquiladoras coreanas, que se explicará más adelante, no se puede entender sin estas prácticas culturales cotidianas, que crearon el ambiente propicio para que floreciera la protesta.

Por su parte, los coreanos se sorprenden de que los guatemaltecos no acepten trabajar tantas horas como en Corea y que no obedezcan las órdenes sin chistar; su conclusión es que son flojos y desobedientes. Se observan actitudes colonialistas por parte de empresarios y gerentes coreanos de maquiladoras: a veces señalan que van a enseñar su manera de trabajar a los guatemaltecos para que Guatemala progrese como lo hizo Corea. Esta actitud colonialista tiene dos versiones. La primera es blanda y paternalista y señala que los nativos de Guatemala son como los campesinos de Corea y que muy pronto podrán aprender la manera coreana de trabajar²². La segunda es dura y excluyente, reitera que los guatemaltecos no saben trabajar, que son flojos, que los coreanos hacen mejor las cosas, aprenden más rápido y se dedican a trabajar y trabajar, a diferencia de los guatemaltecos que siempre están pensando en otras cosas²³. En ambos casos se ubica a los guatemaltecos como inferiores, en este caso los estereotipos sirven para justificar la dominación, para presentar como normal un sistema de trabajo rígido, autoritario y, en muchos casos, violento.

²¹.- Se puede encontrar un profundo análisis cultural de los apodos en dos comunidades de México y Perú en Vergara, 1997.

²².- Un buen ejemplo de esta actitud es el siguiente comentario que hizo el embajador de Corea en Guatemala en 1990: "Ellos (los trabajadores guatemaltecos) tienen sus propias costumbres de trabajo, pero nosotros tenemos costumbres y disciplinas coreanas. Por ejemplo, los trabajadores guatemaltecos deben aprender a presentarse a tiempo, trabajar todo el tiempo que sea necesario y ser obedientes con sus superiores. El trabajo de los técnicos coreanos es entrenar a los trabajadores guatemaltecos en los hábitos y la disciplina coreanos. Pronto la mayoría de los trabajadores guatemaltecos estarán trabajando de acuerdo con nuestra disciplina y nuestras costumbres laborales."(Petersen, 1992: 149).

²³.- El gerente de la maquiladora Sae Han dijo: "Los obreros coreanos son completamente diferentes (de los guatemaltecos). Ellos no hablan. Sólo ponen atención a lo que se les dice que van a hacer. Ellos son mucho más inteligentes y aprenden mucho más rápido."(Petersen, 1992: 150).

Dos maneras opuestas de manejar la violencia

El encuentro laboral entre coreanos y guatemaltecos ha sido muy difícil, la peor parte la han llevado estos últimos, quienes ocupan posición subordinada en las fábricas. Se han presentado muchas quejas por maltratos en las maquiladoras coreanas, que van desde insultos hasta golpes fuertes, pasando por golpes leves. Este fenómeno de violencia fabril es complejo, tiene que ver con las políticas laborales autoritarias de algunas empresas coreanas, con la falta de respeto a los derechos laborales en Guatemala y con la debilidad del sindicalismo. Como se señaló en el capítulo anterior, las dificultades también se relacionan con la imposición de un sistema de corte taylorista, ajeno a las tradiciones de los trabajadores de la confección de Guatemala. La interpretación cultural del fenómeno también puede arrojar algunas ideas al respecto.

Hay serios problemas de comunicación entre coreanos y guatemaltecos, la mayoría de los supervisores coreanos no habla español, según los obreros sólo han aprendido a decir "apúrate", "más rápido", "aprisa". Además, y esto me parece decisivo, hay un manejo de la violencia diametralmente opuesto en ambas culturas. Mientras que los coreanos están acostumbrados a gritar y a confrontar, los guatemaltecos prefieren hablar en voz baja y a evitar los conflictos. La incompreensión mutua ha tenido resultados funestos. Los gritos, el tono de voz agresivo y los golpes que a los coreanos les parecen "normales", constituyen una profunda agresión ante los ojos de los guatemaltecos. No pretendo justificar los malos tratos que se han presentado en muchas de estas maquiladoras, tan sólo quiero señalar que las culturas nacionales del trabajo han sido decisivas para la interpretación que cada bando ha hecho de los acontecimientos. El embajador coreano en Guatemala minimizó el problema, afirmó que ese tipo de tratos se acostumbraba en Corea:

"Lo que genera el malestar entre `algunos` de los operarios de las maquilas es la `profunda diferencia cultural` existente entre guatemaltecos y coreanos, afirma el embajador Chung, agregando que los coreanos `hablan muy recio, casi a gritos` y que `lo que en su país es una cuestión normal, se toma como un mal trato a los guatemaltecos`. `Para ellos (los coreanos) afirma el embajador` darse una nalgada es cosa común y corriente, y hasta signo de afecto."²⁴

En cambio, para los guatemaltecos los golpes propinados por los coreanos constituyen una gran ofensa a la dignidad personal, los rebaja a la categoría de niños. El hecho de que las agresiones provinieran de un extranjero hacía la cosa más grave, el atentado contra los derechos humanos se mezclaba con una afrenta al orgullo étnico y nacional, como lo muestran estas expresiones de las trabajadoras, en las que se puede observar como los golpes de los coreanos hicieron que salieran a flote sus sentimientos nacionalistas:

"P: Esa vez que le jalaban la oreja a la otra compañera ¿qué sentías o qué pensaste?

R: Bueno, lo que pensé es de que mis padres no me han pegado por algo que una vez no lo hice y esta persona que estamos colaborando con ellos, y a pesar de que estamos dando mano de obra barata, y ellos nos están maltratando así, entonces en un momento sentí que nuestros antepasados también sufrieron mucho, cuando vinieron los españoles (...) entonces yo sentí como mujer indígena. ¿por qué a los indígenas son discriminados, ese momento y me dio un coraje que ya sólo 15 días trabajé allí."²⁵

²⁴.- Carlos Rafael Soto, "Apología de la explotación II", en *El Gráfico*, 26 de marzo de 1991.

²⁵.- Entrevista con ex-trabajadora de maquiladoras, ahora dirigente de una organización campesina indígena de la región del altiplano guatemalteco, mayo de 1994.

"Pero sí a varias personas les pegaron. Nos golpeaban en la espalda pero el cuerpo no está acostumbrado a esos tratos, tal vez en su país lo hacen, pero aquí la gente pues lo que hacía era ponerse a llorar y otras se fueron de problemas que tuvieron. (...) y como estaba yo averiguando el chino, ese señor llegó y me zangoloteó toda y me aventó, que me quería llevar para la oficina, yo le dije que no me iba, porque estaba viendo qué era lo que estaba pasando con mi compañero ahí que lo había tratado mal ese chino Ting, entonces yo no dejé que me llevara, que iba pero con todas mis compañeras y que él no tenía derecho de venirnos a pegar aquí, porque nosotros éramos el cien por ciento guatemaltecos, y que ellos si venían aquí a hacer su dinero a nuestra Guatemala, pues que nos supieran tratar bien, porque así como ellos nos tratan les vamos a hacer, así como ellos eran también nosotros íbamos a ser, pero si de ellos empezaba la disciplina también nosotros la íbamos a hacer, así lo que nosotros queríamos aquí en Guatemala que si ellos venían y nos pagaban bien, pues trabajar duro, que la empresa llegara a ser el orgullo a nivel internacional."²⁶

Estas reacciones de orgullo nacional sustentan la resistencia frente a la imposición del estilo coreano de trabajar. En muchos casos las trabajadoras golpeadas se limitan a llorar, en otros intentan defenderse y muy rara vez responden la agresión. Pero casi siempre brota un sentimiento de dignidad herida que se traduce en odio y rechazo hacia los llamados "chinos". La presencia constante y generalizada de este rechazo alimenta la resistencia cotidiana que desafía al sistema de trabajo de las maquiladoras coreanas.

El enclave coreano

Las dificultades entre las maquiladoras coreanas y sus trabajadores guatemaltecos se hicieron más graves por la ausencia de mecanismos de comunicación y resolución de conflictos entre ellos. Los empresarios guatemaltecos tampoco tienen buena comunicación con sus trabajadores manuales y, en muchos casos, recomendaron a los coreanos que había que tratar a la gente con mano dura. De este modo, en los primeros años la incomprensión y el conflicto fueron la nota dominante. En ese contexto, no es extraña la falta de integración de los coreanos con la población de Guatemala, en donde, más bien, formaron un enclave cultural. La mayoría de sus asuntos los lleva la embajada de Corea, que es el cuartel general de sus maquiladoras: realiza el seguimiento de los asuntos externos -y a veces internos- de las fábricas. Muchos gerentes no hablan español, la embajada les arregla todos sus asuntos, casi no platican con nadie de fuera de la planta. La representación diplomática también arregla las disputas entre las diferentes fábricas coreanas, promoviendo un código informal de conducta que incluye, por ejemplo, que no se quiten técnicos o trabajadores unas a otras.

De acuerdo con Petersen, la mayoría de los supervisores coreanos apenas supera los veinte años, casi todos son solteros, algunos casados y tienen a su familia en Corea. Tres cuartas partes son hombres. Se calcula que hay entre 300 y 500 coreanos en las maquiladoras de Guatemala. Se les proporcionan gastos de transporte, habitación, comida y un salario de 800 a 1,200 dólares mensuales, depositado en cuentas bancarias coreanas. Muchos son residentes y casi prisioneros de la fábrica. Los supervisores trabajan mucho, hasta noventa horas a la semana. Llegan por contratos de dos años, se pueden pasar todo ese tiempo casi sin salir del área de la fábrica. Muy pocos aprenden español. Para que ejerzan su función de control no se les alienta a establecer buenas

²⁶.- Entrevista con trabajadoras del comité ejecutivo del sindicato de la maquiladora Cortex, Guatemala, mayo de 1994.

relaciones con los trabajadores. Las prácticas y reglas de la fábrica tampoco favorecen la convivencia; trabajadores y supervisores comen y pasan sus descansos en diferentes locaciones, los baños están separados. Muchas veces, los trabajadores no conocen ni los nombres de los coreanos que dirigen las plantas (Petersen, 1992: 157-158).

Las maquiladoras coreanas no participan de manera activa en la Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales (GEXPRONT), organismo que se encuentra mucho más cercano de las otras maquiladoras. Las empresas coreanas prefieren participar en su propia organización, la Gremial de Industrias Textiles Coreanas en Guatemala, que a su vez es apoyada por una oficina comercial del gobierno coreano, llamada Kotra (CITGUA, 1991: 32-33). Los empresarios, gerentes, técnicos y supervisores coreanos no sólo se encuentran aislados de los trabajadores de sus fábricas, sino también de los empresarios guatemaltecos. Además de las barreras del idioma y del alfabeto, ha habido hostilidad de ambas partes. En una planta en la que hay gerentes orientales y guatemaltecos también se advierte la distancia entre ambos, misma que fue advertida por los trabajadores, quienes bautizaron como "embajada coreana" y "embajada guatemalteca" a las oficinas respectivas de cada grupo de gerentes²⁷. Si a esto se añade que las maquiladoras coreanas casi no emplean materias primas ni insumos locales, puede decirse que en lo económico y en lo laboral han constituido, hasta el momento, un enclave industrial.

Desde el punto de vista cultural los coreanos también viven una situación de enclave en Guatemala. Al respecto, un estudioso de la cultura guatemalteca hizo el siguiente comentario:

"El caso de los coreanos ha sido más de enclave que el de otros extranjeros. No ves jardines de niños, escuelas u obras filantrópicas de los coreanos, tampoco ha habido mestizaje cultural, que sí lo hubo con alemanes y americanos. En nuestro estudio, una trabajadora de maquila nos dijo: 'Los coreanos nunca nos dan un abrazo, nunca nos dan un regalo. Ellos lo único que ofrecen es trabajo'. Parece que los coreanos no se van a proyectar culturalmente en Guatemala. Aquí encontrabas club americano, club alemán, con sus discriminaciones y todo, pero había eso. Pero los coreanos están más como enclave, sin vínculos sociales y culturales."²⁸

Tal vez esta situación pueda explicarse por el poco tiempo que llevan los coreanos en Guatemala. Cuando los alemanes y los americanos llegaron por primera vez a este país también vivieron en condiciones de enclave y sólo después de una o varias generaciones se fueron integrando, hasta cierto punto, a la cultura y al tejido social guatemaltecos. También deben tomarse en cuenta las dificultades del lenguaje y la falta de mediaciones entre las personas de ambas culturas. Quisiera sugerir la hipótesis de que opera otro factor que dificulta la aceptación de los coreanos en Guatemala: el parecido físico entre ellos y los indígenas mayas, pese a que sus culturas sean tan diferentes. Tomé conciencia de este parecido la primera vez que visité una maquiladora coreana en la carretera Guatemala-Chimaltenango: al acercarme a la puerta se asomó por una pequeña ventana un guardia armado, de quien sólo pude ver la cara y el fusil, de inmediato pensé que era un guardia coreano; cuando me abrió me percaté que era un guatemalteco. Este parecido me

²⁷.- Entrevista con trabajadoras del comité ejecutivo del sindicato de la maquiladora Cortex, mayo de 1994.

²⁸.- Entrevista con David Pinto, Guatemala, mayo de 1994.

fue señalado después en diversas entrevistas: "El despotismo de los coreanos empalma con el de este país. Después de una gran vuelta nos juntamos con los asiáticos."²⁹

Petersen reportó que los coreanos también advirtieron sus semejanzas con los indígenas guatemaltecos:

"Los campesinos guatemaltecos se parecen mucho a los campesinos coreanos. Son dóciles, trabajan duro, y hasta tienen nombres cortos como nuestros campesinos".

"Los indios son realmente orientales, casi iguales a nosotros. Ellos de manera natural trabajan bien en nuestras fábricas y bajo nuestro sistema de administración."³⁰

En una entrevista, una socióloga señaló que en Guatemala los mestizos sienten admiración hacia los extranjeros, pero que eso no ocurrió con los coreanos, a manera de broma dijo que tal vez se debiera a que se parecen a los indígenas:

"En Guatemala es muy común la xenofilia, pero ésta no se ha dado en el caso de los coreanos, sino que ahí, más bien ha habido rechazo hacia ellos. La xenofilia se da en que es muy común pensar que lo extranjero es mejor que lo guatemalteco y esto tiene que ver con la composición étnica del país, es la contraparte o la contraposición a la identificación con lo indígena, entonces un rasgo de la identidad ladina es distinguirse de lo indígena, y en ese sentido ver positivamente lo extranjero, es decir, la xenofilia expresa también de algún modo un cierto racismo hacia lo indígena, pero el caso de los coreanos no se da esto (al preguntarle por qué, se ríe y responde) tal vez porque se parecen a los indígenas; (de inmediato trata de corregir) ¡no!, ¡no!, es una broma, es una broma. Hay algunos estereotipos en Guatemala, uno de esos estereotipos es que los alemanes producen las mejores cosas, se puede criticar a veces a los gringos, pero a los alemanes no, los alemanes son así como lo máximo."³¹

¿Por qué no ha operado la xenofilia en el caso de los coreanos?. ¿Por qué han sido tan rechazados, a diferencia de los admirados americanos y alemanes?. Pueden darse varias respuestas a estas interrogantes. Sin duda han influido los malos tratos que se han presentado en muchas maquiladoras coreanas. Los trabajadores lo han denunciado hasta el cansancio y sus denuncias han encontrado eco en sindicatos norteamericanos que las han difundido en Guatemala y en los Estados Unidos. También pesa el rechazo de maquiladoras norteamericanas y guatemaltecas, que ven en los coreanos un fuerte competidor y, a veces, se suman a trabajadores y sindicatos en sus críticas a las maquiladoras coreanas, aunque en otras reconocen su experiencia y tratan de aprovechar el know how de los empresarios de Corea del Sur que han invertido en la región. Por último, creo que también tiene algo que ver el hecho de que los coreanos sean orientales: la xenofilia no opera porque son muy distintos de los paradigmas occidentales que predominan en Guatemala y, por si fuera poco, se parecen físicamente a los indígenas. En este caso la admiración al extranjero no se

²⁹.- Entrevista con David Pinto, Guatemala, mayo de 1994. En una entrevista con los asesores jurídicos de UNSITRAGUA también se hizo un chiste sobre un maya que parecía coreano.

³⁰.- Opiniones de gerentes coreanos de maquiladoras instaladas en Guatemala, citadas en Petersen, 1992: 150.

³¹.- Entrevista con socióloga guatemalteca, Guatemala, mayo de 1994. Abilio Vergara ha mostrado la importancia que tienen los chistes sobre personas de diferentes nacionalidades en las relaciones interculturales, tema que aborda en la tesis de doctorado que trabaja en la actualidad.

puede producir. porque es un competidor, porque ha tratado muy mal a los trabajadores y porque su tipo físico es similar al de aquellos a quienes la xenofilia discrimina: los indígenas mayas.

Asimismo, me parece que esto puede contribuir a explicar por qué muchas maquiladoras coreanas se han instalado en los alrededores de la ciudad de Guatemala, cerca de poblados indígenas. Por un lado se debe a que ahí pueden encontrar mano de obra más barata, en muchos casos muy calificada, además de que la vigilancia de las autoridades laborales es menor. Pero es interesante observar que las maquiladoras guatemaltecas y norteamericanas no han aprovechado esa ventaja comparativa, pareciera que el racismo y la discriminación son un obstáculo para su expansión hacia la región del altiplano. En cambio, esto no es problema para los empresarios y gerentes coreanos, para quienes lo mismo da que sus trabajadores sean mestizos o indígenas, ambos son extranjeros para ellos.³²

Las empresas coreanas han podido sacar ventajas de la situación de enclave que viven en Guatemala: la distancia cultural favorece el manejo frío y duro de las relaciones laborales, la explotación puede hacerse más cruda al estar lejos de los **otros** desde el punto de vista emocional y cultural. Como señaló Petersen:

"...lo que distingue a los supervisores coreanos de otros es el rigor y la brutalidad de su conducción. Por medio de abusos físicos y verbales, aterrorizan a sus trabajadores para lograr producción eficiente. Esta conducta brutal es psicológicamente posible porque estos supervisores están separados cultural, lingüística y físicamente de los trabajadores guatemaltecos. Para los supervisores coreanos, la mayoría de los trabajadores guatemaltecos no son más que subordinados objetivados." (Petersen, 1992: 158).

Al tipificar a sus obreros como extraños, las empresas coreanas encuentran una justificación para inculcarles sus costumbres, es decir, para coreanizarlos con el fin que se comporten de acuerdo con sus expectativas.

Crisis del modelo de enclave e internacionalización asimétrica

Las condiciones de enclave producen conflictos con facilidad, implican relaciones laborales que pueden conducir a un enfrentamiento global entre dos grupos sociales claramente diferenciados (Kerr y Siegel, 1954; Sariago, 1986). En este caso, la ausencia de sindicatos y de otros canales de intermediación hizo que los conflictos obrero-patronales no pudieran ser resueltos en el espacio fabril, de modo que la tensión se trasladó hacia una arena política más amplia, se convirtió en un asunto delicado que saltó al ámbito de la política nacional de Guatemala e incluso más allá de sus fronteras. Esto ocurrió a principios de la década de los años noventa, cuando el modelo de enclave de las maquiladoras coreanas de Guatemala entró en crisis al abrirse una polémica nacional sobre la situación laboral en estas fábricas.

El descontento contra las plantas coreanas maduró a lo largo de varios años. Se hizo explícito en 1991, a raíz de una serie de artículos periodísticos que desataron un intenso debate sobre el tema. En ese año se habían denunciado golpes y malos tratos en varias empresas coreanas:

³².- Al parecer, algunos indígenas consideran que les brinda mayor status trabajar en una empresa coreana que en una guatemalteca, situación que también ha sido aprovechada por las maquiladoras de ese país asiático (entrevista con investigadora de FLACSO Guatemala, abril de 1994).

Modas del Este, Prendas Estrella, S. M. Modas y Sang Mi; en esta última un técnico coreano había golpeado a varias obreras (CITGUA, 1991: 35). Un conocido periodista, llamado Carlos Rafael Soto, publicó, el 13 de marzo de ese año, un artículo llamado "Milagro económico", en el que describió una pequeña maquiladora coreana que empleaba trabajadoras que en su mayoría eran menores de edad, que laboraban jornadas de más de once horas diarias y a quienes se pagaban menos de 30 dólares al mes³³. El artículo, de escasas tres cuartillas, narraba de manera coloquial lo que sucedía en esa maquiladora; su publicación desató una reacción inesperada, que sorprendió al propio editorialista: otros artículos, respuestas del embajador coreano, acuerdos del Congreso, declaraciones de importantes funcionarios gubernamentales, comisiones investigadoras y, sobre todo, una intensa polémica cargada de acres críticas a las empresas coreanas. Las reacciones al artículo indican que había, desde antes, un profundo malestar en torno al asunto, que se desbordó en esa ocasión. La resistencia cotidiana a los malos tratos y la leyenda negra sobre los coreanos, creada y recreada en miles de conversaciones en las fábricas y fuera de ellas, crearon el clima propicio para este estallido de la opinión pública. La protesta se forjó de una manera congruente con la cultura guatemalteca del trabajo: la aparente paciencia de los trabajadores y trabajadoras, que durante años soportaron vejaciones, no puede ser leída como resignación, sino como construcción microscópica, silenciosa y subterránea de una protesta que, con el tiempo, subió como la espuma hasta los foros más importantes del país.

En los días siguientes otros periodistas publicaron nuevas denuncias sobre encierros, violencia física y acoso sexual en maquiladoras de capital coreano³⁴. A principios de abril, el ministro del trabajo pidió la expulsión del país de los extranjeros que aprovechaban la mano de obra barata sin cumplir con la legislación laboral y migratoria³⁵. El tema se comenzó a discutir en el Congreso de la República, los diputados programaron visitas a las maquiladoras y aprobaron un punto resolutivo en el que solicitaron que el Ministerio del Trabajo investigara las denuncias de vejámenes y abusos³⁶. Ese mismo mes comenzaron a tomar cartas en el asunto la Procuraduría de los Derechos Humanos y la Comisión de la Mujer del Congreso de la República.³⁷

Ante la ola de denuncias, el embajador coreano salió en defensa de las empresas maquiladoras de su país, con el argumento de que sólo se trataba de un choque cultural. Esto motivó una nueva serie de artículos en su contra, escritos por Carlos Rafael Soto³⁸. Estaban en juego no sólo la indignación de los trabajadores y de la sociedad civil por los abusos laborales, sino

³³.- Carlos Rafael Soto, "Milagro económico", en El Gráfico, 13 de marzo de 1991: 9.

³⁴.- En otro artículo llamado "Satisfacciones", (El Gráfico, 22 de marzo de 1991: 9), Carlos Rafael Soto reseña esos otros artículos, véase también "Las `bondades` de la maquila", La Hora, 6 de abril de 1991: 3.

³⁵.- "Solicitud de expulsión de extranjeros", Prensa Libre, 6 de abril de 1991: 3.

³⁶.- La Hora, 13 de abril de 1991: 6; Prensa Libre, 17 de abril de 1991: 23; Prensa Libre, 19 de abril de 1991: 17.

³⁷.- Prensa Libre, 19 de abril de 1991: 4; Siglo XXI, abril de 1991.

³⁸.- En marzo y abril de ese año publicó en El Gráfico "Apología de la explotación" en cuatro entregas, "Una propuesta, embajador", en dos entregas y, finalmente, dos artículos titulados "Por favor, váyanse" (CITGUA, 1991: 33-34).

también los intereses de empresas guatemaltecas y norteamericanas que resentían la competencia coreana. La polémica subió de tono y las autoridades y algunos empresarios expresaron su temor de que el conflicto desalentara la inversión extranjera. El 3 de mayo de 1991 se reunieron el ministro del trabajo y el embajador coreano para llegar a una serie de acuerdos que buscaban poner fin a la confrontación:

"La embajada de Corea en Guatemala se comprometió a corregir los errores y defectos que se han dado en las fábricas coreanas `Modas del Este`, `Prendas Estrella, S. A`, y `S. M. Modas` entre otras. Cobra especial importancia una seria advertencia para la fábrica `Oceanía`, ubicada en la zona 18, la cual será cerrada de no corregir de inmediato los abusos en el trato a las obreras. En cuanto al caso del técnico coreano, señor Shin, que cometió actos de rudeza física contra obreras de la fábrica Sang-Mi, S. A., la embajada aseguró que antes del día 10 del mes en curso ordenará su regreso a Corea".³⁹

Unos días después, un juzgado penal, a solicitud del procurador de la nación, dictó arraigo para 5 ciudadanos coreanos de las citadas empresas, acusándolos de sometimiento a servidumbre, detención ilegal, retención indebida y coacción en contra de trabajadores guatemaltecos.⁴⁰

Después de esta polémica algunas empresas coreanas mejoraron sus prácticas laborales, contrataron más supervisores guatemaltecos o procuraron que los supervisores coreanos aprendieran algo de español. Sin embargo, la ola de denuncias y conflictos también provocó un cierto estancamiento de las maquiladoras coreanas en Guatemala, en particular se suspendió la llegada de maquiladoras electrónicas y de otras ramas que habían contemplado la posibilidad de instalarse en esa nación centroamericana.

En algunas fábricas coreanas continuaron los malos tratos. En abril de 1992 funcionarios de la Procuraduría Adjunta de los Derechos Humanos y del Ministerio del Trabajo hicieron un recorrido por la empresa Daran, S. A.:

"... pudiendo constatar luego del recorrido efectuado y simultánea entrevista con los laborantes, que los patronos les dan malos tratos, obligándolos a trabajar horas extras, muchos laboran en pie toda la jornada, los menores de edad trabajan igual jornada que los adultos, no cuentan con suficientes servicios sanitarios para todos los trabajadores, ni con un lugar destinado para ingerir sus alimentos, no les extienden certificados de trabajo, ni permiso para ir al Seguro Social, no les pagan el salario mínimo, se les obliga a trabajar jornadas extraordinarias, las cuales en muchos casos no les son remuneradas."⁴¹

En ese mismo año fueron condenados a 30 días de prisión dos coreanos de la maquiladora Prendas Estrella, por infringir malos tratos a los trabajadores, aunque el castigo se les conmutó por una multa en cuanto se fue del país un experto en derechos humanos (AVANCSO, 1994: 120-121; Petersen, 1992: xiii). El año de 1992 marcó también un momento importante en el proceso de internacionalización del asunto de los derechos laborales en Guatemala. Desde 1988 organizaciones no gubernamentales y sindicatos norteamericanos habían solicitado al Gobierno de los Estados

³⁹.- "El precio del desarrollo", suplemento Domingo, 5 de mayo de 1991: 9.

⁴⁰.- La Hora, 8 de mayo de 1991: 4.

⁴¹.- Citado en Pinto y Carías, 1994: 48-49.

Unidos la exclusión de Guatemala del Sistema Generalizado de Preferencias (GSP), por violación de los derechos de los trabajadores en la maquila y en otras ramas industriales. Varias veces se repitió la petición sin que fuera tomada en cuenta; pero en 1992 se presentó por séptima vez, y en esta ocasión se le dio entrada: la Oficina del Representante de Comercio de Estados Unidos (USTR, por sus siglas en inglés) consideró que había suficientes elementos para iniciar una investigación de las condiciones y los derechos laborales en Guatemala, con el objeto de determinar si era procedente la exclusión de este país del GSP.⁴²

Curiosamente, la maquiladora no está incluida en el Sistema Generalizado de Preferencias, pero los conflictos obrero-patronales y las denuncias de las condiciones de trabajo en las maquilas tuvieron una importancia decisiva en la internacionalización de las relaciones laborales. Varias organizaciones no gubernamentales y sindicatos guatemaltecos participan de manera activa en redes regionales de solidaridad relacionadas con la maquila, que incluyen organizaciones similares de otros países centroamericanos, así como de México, Estados Unidos y Canadá.

Si bien nunca se aprobó la exclusión de Guatemala del GSP, el hecho de que la política laboral del país estuviera sujeta a investigación provocó enorme preocupación en los medios gubernamentales y empresariales. En ese mismo año se incrementó el número de inspectores del Ministerio del Trabajo y en noviembre se aprobaron una serie de reformas al Código del Trabajo. Entre otras, se mejoraron algunas prestaciones laborales, se incrementaron las sanciones a los patronos que no cumplieran la ley y se reforzaron las garantías para la formación de sindicatos. No obstante, los empresarios lograron bloquear dos demandas de los sindicatos: la garantía de reinstalación en caso de despido injustificado y la revisión anual de los contratos colectivos. El gobierno incluyó también la posibilidad de disolver a los sindicatos que estuvieran al servicio de "intereses extranjeros", con la clara intención de limitar la solidaridad internacional entre las agrupaciones sindicales. Esto reflejó una política inequitativa de apertura al exterior, porque en ese año el gobierno contrató a un despacho de abogados de Washington para hacer cabildeo entre los congresistas norteamericanos, mismo que, entre otras cosas, recomendó agilizar las reformas al Código del Trabajo (AVANCSO, 1992: 121). El gobierno actuó en un plano internacional, hizo cabildeo en Washington y contrató a una firma norteamericana, pero estableció sanciones para los sindicatos guatemaltecos que hicieran política en el nivel internacional. El dicho "lo que en el rico es alegría en el pobre es borrachera" pudiera aplicarse aquí, en tanto que los sectores dominantes de la sociedad han transnacionalizado sus contactos, sus alianzas y sus políticas, pero niegan ese mismo recurso a los grupos subalternos. Sin embargo, las condiciones laborales en las maquiladoras coreanas se volvieron materia de discusión en la opinión pública, tanto en Guatemala como en otros países, lo que indica que comenzó a formarse lo que Keane llama una **macroesfera pública**, cuyo control escapa al gobierno de un país.⁴³

Desde esa fecha mejoró, sin llegar a ser óptima, la inspección gubernamental sobre las maquiladoras. También se permitió la formación de algunos sindicatos que, superando mil escollos,

⁴².- Para mayor información sobre la internacionalización de los conflictos laborales en Guatemala véanse AVANCSO, 1994: 113-115 y CITGUA, 1991: 63-64.

⁴³.- John Keane llama micoesferas públicas a aquellas en las que el debate se desarrolla en ámbitos locales o regionales más pequeños al Estado-nación, mesoesferas públicas a las que ocurren en el marco del Estado-nación y macroesferas públicas a las que se desenvuelven en espacios de poder supranacionales y globales (Keane, 1997: 58).

han comenzado a actuar en unas cuantas maquiladoras. A esto hay que agregar que al inicio de la administración de Serrano Elías se aumentó el salario mínimo a los trabajadores de maquila de 5.50 quetzales (1.10 dólares) diarios a 11.60 quetzales (2.32 dólares). A pesar de estos cambios, las condiciones de trabajo en las maquiladoras aún dejan mucho que desear. Como se verá en el capítulo siguiente, persisten muchas trabas para la acción de los sindicatos. Han disminuido las denuncias de golpes y malos tratos en maquiladoras coreanas, pero todavía se han presentado algunas.

La situación de enclave de las maquilas coreanas comenzó a erosionarse por varios factores: la presión internacional, la acción incipiente de los sindicatos, la intervención gubernamental y el tímido mejoramiento de la comunicación entre guatemaltecos y coreanos. Es posible que las maquiladoras coreanas continúen la introducción de algunos cambios en su política de relaciones laborales y se adapten a las condiciones de Guatemala para evitar conflictos: se observa una débil tendencia al mejoramiento de las condiciones de trabajo en algunas de ellas y se busca mayor comunicación con el personal operativo. En este sentido pueden interpretarse las prácticas consensuales descritas en el capítulo anterior (rituales de comienzo de la jornada, concursos, convivios, ceremonias religiosas), lo mismo que la experiencia de la maquiladora Sam Lucas, una de las más grandes de Centroamérica, que envió a cinco trabajadoras guatemaltecas a vivir un año en Corea, con el propósito de que conocieran la cultura coreana y al regresar a su país pudieran fungir como intermediarias entre la empresa y sus trabajadores. Con el paso del tiempo el modelo de enclave puede evolucionar hacia formas menos antagónicas de relaciones interculturales. No puede decirse que el enclave haya desaparecido, tan sólo que se ha iniciado una transición que puede llevar a una cierta coexistencia entre guatemaltecos y coreanos, cuyas culturas del trabajo son tan diferentes y tan diferenciadas.

Globalización, dominación étnico-nacional y guatemalización

Para los trabajadores de estas maquiladoras de Guatemala, la globalización representó un fuerte choque con empresarios y empleados coreanos. De ahí resultó poco mestizaje cultural entre ellos, más bien se forjaron relaciones interculturales fincadas en el aislamiento, la exclusión mutua y la superposición de la disciplina laboral con formas de dominación nacional. La globalización fue vivida, en buena medida, como una amenaza de coreanización. Así, el mayor contacto entre personas con diferentes culturas nacionales del trabajo no derivó en la disolución de las fronteras entre ellas; por el contrario, al menos en primera instancia, se reafirmaron sus diferencias y en medio de relaciones conflictivas se marcaron límites precisos. Las relaciones interculturales pueden crear puentes y similitudes, pero también generar conflictos étnicos y raciales. A una conclusión similar llegó Petersen, quien narra que una de las primeras maquiladoras que se instaló en Guatemala era de propietarios estadounidenses, gerentes israelíes, supervisores filipinos y trabajadores guatemaltecos que ensamblaban ropa con telas manufacturadas en Asia y Colombia; en algunos casos estas combinaciones pueden producir armonía cultural y comprensión, en cambio:

"En las plantas maquiladoras guatemaltecas, la mezcla de nacionalidades con frecuencia refuerza prejuicios y fomenta discordias, los que tienen mayor poder de negociación están propensos a explotar estas relaciones. En la fábrica descrita más arriba supervisores filipinos abusaron sexualmente de trabajadoras guatemaltecas. Más recientemente, el boom de fábricas coreanas en Guatemala ha desatado

una ola de sentimientos racistas tanto entre trabajadores guatemaltecos como entre líderes empresariales." (Petersen, 1992:8).

Para muchos guatemaltecos, esta ha sido una experiencia de enfrentamiento con la alteridad cultural, que se vivió como si por tercera vez fueran conquistados por un país extranjero (la primera ocasión fueron los españoles, la segunda los norteamericanos). Esta relación con agentes productivos que tienen otras culturas del trabajo puede llevar, en el futuro, a una redefinición de la cultura laboral guatemalteca, en términos de adecuación a un entorno de globalización.

Para los indígenas, en particular, las maquiladoras han representado una experiencia de contacto con nuevas realidades culturales. No existen estudios sobre el trabajo indígena en las maquiladoras de Guatemala. Pareciera que los trabajadores fueran homogéneos desde el punto de vista étnico, pero no es así: se calcula que los indígenas representan más de 10% del personal empleado en la industria manufacturera del área metropolitana de la ciudad de Guatemala⁴⁴. Muchos jóvenes indígenas se han incorporado a las maquiladoras durante los últimos años. Varias fábricas se instalaron cerca de comunidades mayas en los alrededores de la capital. Esto despertó una sensación de riesgo, de posibilidad de perder la identidad y las tradiciones, como lo dijo una dirigente indígena de la región en donde se asentaron maquiladoras:

"(Cuando conocí la fábrica por primera vez) bueno, este, para mí pues, era algo pues de que ellos iban a trabajar para nosotros, iban a hacer ropa para nosotros, eso fue lo primero que yo empecé a pensar. Cuando llegó la fábrica, sí, y también otra cosa de que ellos también nos iban a aportar algo para nosotros, pues los ciudadanos de Guatemala, y nunca pensé, pues de que ellos iban a vender ropa para el extranjero o no sé, o sea que yo nunca pues quise trabajar para esas fábricas, pero por la necesidad tuve que ir. (...) No sé pero a veces uno también al tener bastante problema y uno está trabajando y no le pagan a uno, lo que dice ahí uno, mejor matarnos porque no estamos ganando nada, verdad. Sí, suicidarnos porque no tenemos nada, absolutamente nada, y eso tarde o temprano, llegará a ser, porque cuando sentimos no vamos a tener nuestras tierras, no vamos a tener ni siquiera ni un huipil, o sea nuestros trajes, ya vendimos nuestra tierra donde vivimos, ya sólo la alquilamos y si tenemos un fracaso en la industria, o sea en textil, nos sacan de ahí, qué vamos a hacer y como ya ni antes como hablábamos, ya ni siquiera queremos ver a nuestros abuelos, y si llegamos ya no nos van a dar y si llegamos ya nuestros abuelos ya están muertos, ya no vamos a tener consejos, es una red, es grande el problema es

⁴⁴.- En 1989 había 8,994 indígenas entre las 85,368 personas ocupadas en la industria manufacturera de la región (Pérez Sáinz, Camus y Bastos, 1992: 29); estos autores, de origen español, indican que se ha estudiado poco la presencia de los indígenas en los mercados modernos de trabajo de Guatemala y consideran que: "Tal ausencia de reflexión, pensamos que responde a que no se ha querido `ver` tal presencia y se ha ignorado llanamente. Tal vez la misma ha resultado incongruente e incómoda en un espacio como el metropolitano, escenario -por excelencia- de la modernidad. En el fondo, lo que se ha seguido manejando es la asociación indígena/campesino(a), lo que remite a la concepción de tradicionalidad e inmovilidad de este mundo étnico. O sea, permanece esa percepción originada en el orden colonial y que ha sido elemento fundamental del discurso de las clases dominantes guatemaltecas a lo largo del tiempo. Visión que supone ignorar a los indígenas como sujeto social y que ha dado lugar a un racismo por negación del otro. Desgraciadamente, esta percepción ha permeado el mundo académico, incluso a sus sectores críticos, manteniendo la `ceguera` sobre la presencia indígena en la capital y su área de influencia metropolitana." (*ibidem*: 10)

que si no es de una cosa, hay otra cosa, entonces, pues ojalá de que usted no, de que muchos pues queremos expresarnos, queremos decir cual es el problema de nuestras comunidades socialmente."⁴⁵

Al comenzar a trabajar en maquiladoras muchas mujeres indígenas dejan de utilizar el "corte" (ropa tradicional), emplean menos el cakchiquel y adoptan formas occidentales de vestirse y maquillarse. La interpretación más común de esto es que se están perdiendo las tradiciones indígenas. Por su parte, Carías y Pinto hablan de una hibridación entre la cultura moderna y las tradiciones indígenas (Carías y Pinto, 1994). Coincido más con la interpretación de Camus y Bastos, quienes al indagar las trayectorias laborales de indígenas en el área metropolitana de Guatemala encontraron que, si bien se pierden rasgos discretos de la cultura maya (la lengua, el corte), persisten, al menos hasta cierto punto, elementos estructurales expresados en la unidad del grupo doméstico y en la reproducción de vínculos familiares y comunitarios que no han sido quebrados por la lógica mercantil del trabajo asalariado, aunque a la larga pueden debilitarse (Bastos y Camus, 1989: 61 y ss.). De aquí que la experiencia del contacto con la maquiladora no excluya momentos de afirmación étnica y nacional. Al vivir la discriminación se produce una autoidentificación étnica y una clara distinción entre **ellos** y **nosotros**, de modo que el maltrato de los coreanos ha hecho que la solidaridad de clase se vea reforzada por la identificación nacional: los patrones son vistos de manera negativa por ser de otro estrato social y por ser extranjeros.⁴⁶

De lo anterior no se deduce que las culturas de los obreros indígenas y mestizos no sufran modificaciones por la interacción con jefes extranjeros. Por un lado, en un intento de **relocalización** se reproducen tradiciones guatemaltecas, como los vínculos familiares y comunitarios en el espacio laboral o la manera semiartesanal de trabajar del obrero calificado de la confección. Por otro, como parte de un proceso de **transnacionalización**, las empresas coreanas han logrado implantar algunos aspectos de su estilo de trabajo: fuerte disciplina, alta valoración del trabajo, sometimiento a las exigencias del supervisor, trato agresivo⁴⁷. Pero, como se dijo antes, este estilo no ha sido aceptado, sino tolerado con resistencias. Por último, como expresión de la **globalización**, se incorporan nuevos valores y significados, por ejemplo el individualismo y la propensión al consumo o la aceptación de métodos más sistemáticos de trabajo industrial. En el mismo sentido, el desarrollo de la industria maquiladora ha contribuido a la internacionalización de las relaciones laborales. Como se explicó más arriba, la mejora de las condiciones de trabajo estuvo relacionada con la acción de sujetos que estaban más allá de las fronteras guatemaltecas, entre ellos el gobierno y los inversionistas coreanos, el gobierno, consultores y sindicatos estadounidenses, agrupaciones civiles

⁴⁵.- Entrevista con dirigente de una organización campesina indígena de la región del altiplano guatemalteco, mayo de 1994.

⁴⁶.- Pérez Sáinz, Camús y Bastos, 1992: 115-116 y 119. En entrevistas a trabajadores de maquiladoras con frecuencia aparece la asociación entre gerentes coreanos malos y gerentes guatemaltecos buenos. Por ejemplo, en ese texto una trabajadora narra: "...los coreanos eran gritones, todos son gritones...pero, esos ahí sí le trataban bien a una porque eran guatemaltecos" (*ibidem*: 116). Otros autores incluyen este testimonio: "(En una fábrica guatemalteca) Los dos me tratan bien cuando hablan: 'Mire m'ijita, por favor venga'; ellos nunca dicen: '¡haga esto!', como los coreanos" (Pinto y Carías, 1994: 58).

⁴⁷.- Las maquiladoras norteamericanas en Guatemala también han introducido elementos de la cultura laboral estadounidense, pero en esta investigación no fue posible estudiar más de cerca estas plantas.

y sindicales de varios países de América del Norte y de América Central, etcétera. También fue decisiva la intervención de actores guatemaltecos en arenas que estaban fuera del país: el cabildeo en el Congreso de los Estados Unidos y la difusión de la situación de la maquila en medios de comunicación de otros países.

Algunos jóvenes empresarios y gerentes de las maquiladoras de Guatemala pertenecen a una generación que ha estudiado fuera de Guatemala, con cierto roce internacional. Se puede decir que, de manera embrionaria, participan en redes internacionales de gerentes. Por el lado de los trabajadores, algunos tienen la experiencia de vinculación con trabajadores y agrupaciones civiles de otros países, también de modo incipiente forman parte de redes civiles y sindicales supranacionales. No creo que, para el caso guatemalteco, pueda hablarse ya de una clase gerencial cosmopolita ni de una sociedad civil regional o internacional. Más bien se trata de actores locales que comienzan a participar de vínculos supranacionales, en la medida en que sus relaciones laborales tienden a ser objeto de discusión en macroesferas públicas.

Las relaciones entre trabajadores y empleados con distintas culturas nacionales del trabajo en la maquila guatemalteca no sólo provoca la globalización de las relaciones industriales y la imposición de patrones culturales norteamericanos y coreanos, también genera un fenómeno contrapuesto: el de la **nacionalización cultural de las maquiladoras**. Por nacionalización cultural me refiero al proceso mediante el cual actores locales (funcionarios de gobierno, empresarios, gerentes, técnicos, supervisores, trabajadores, miembros de la sociedad civil) llevan al cabo una apropiación del trabajo maquilador, para hacerlo a su manera y ponerle su impronta cultural. Es, por supuesto, un proceso de lucha en la que las disputas simbólicas están en estrecha vinculación con el control del trabajo y de la riqueza producida en el trabajo, de modo que este proceso tiene implicaciones políticas y económicas. En este caso la nacionalización cultural toma la forma de, si se me permite la expresión, **guatemalización** de las maquiladoras. Se trata de un proceso opuesto a la **coreanización** de la cultura del trabajo y una iniciativa frente al contexto de **globalización**. Forma parte de lo que he llamado aquí **relocalización**, que no sólo es una reacción de afirmación de las tradiciones nacionales, sino un intento creativo de ejercer control sobre las condiciones en que se vive la globalización.

Más arriba describí cómo las maquiladoras coreanas trataron de implantar una manera de trabajar que implicaba supervisores coreanos, gritos y golpes al estilo coreano, disciplina coreana, etcétera. Los guatemaltecos disputan ese estilo, se resisten a él, lo acotan y tratan de substituirlo por un estilo guatemalteco, menos confrontacional, con instrucciones de trabajo amables, en voz baja y en castellano, con menor supervisión. Los conflictos de principios de los años noventa indican, entre otras cosas, el fracaso de la coreanización absoluta de las maquiladoras. Estas se han tenido que "guatemalizar", al menos en parte: muchos coreanos han tenido que aprender español, se han reducido los golpes y maltratos en el trabajo, hay una presencia mayor, aunque todavía tímida, de las autoridades laborales en la inspección de la maquila. De gran importancia ha sido el hecho de que los guatemaltecos dominen cada vez mejor el proceso productivo, capacitación que les permite disponer de mejores recursos en esta confrontación. Cada vez hay más supervisores guatemaltecos y trabajadores del país realizan algunas tareas delicadas que antes se reservaban los coreanos, por ejemplo el corte de la tela. La guatemalización tampoco ha sido absoluta, se ha dado en pequeña escala, tal vez deba decirse que, mediante disputas y negociaciones, se teje un compromiso entre

coreanización y guatemalización, en el que los orientales conservan la propiedad y los puestos claves de control, pero los guatemaltecos han ido ganando espacios en el piso de la fábrica⁴⁸.

En Guatemala, los esfuerzos de los trabajadores y empleados por tener un mayor control sobre su trabajo se han visto complementada por una importante participación del capital local en la industria maquiladora. Dado que las fábricas de confección no requieren mucha inversión y son muy sencillas desde el punto de vista tecnológico, ha sido posible la creación de muchas empresas medianas, pequeñas y microempresas que se dedican a la confección de ropa para el mercado mundial, ya sea que exporten de manera directa o por medio de la subcontratación. Las redes de la submaquila, descritas en el capítulo anterior, son expresión de la participación guatemalteca en el sector. En las submaquiladoras también se observa cierta transferencia de tecnología, ya que la operación de este tipo de empresas requiere una apropiación del know how para poder satisfacer los requerimientos de los clientes.

La incorporación de mayor valor agregado es otra de las expresiones de la guatemalización de las maquiladoras. Como señalé antes, dicha incorporación es limitada, en su mayor parte incluye sólo el factor trabajo. Además, no avanza de manera lineal: la llegada de maquiladoras coreanas de "paquete completo" implicó una disminución del porcentaje de valor agregado en las maquiladoras de Guatemala.

El sueño de algunos promotores de la maquiladora es lograr una guatemalización total de esta industria, que en el país se produjeran el algodón, las telas y todos los insumos, que guatemaltecos estuvieran encargados de la venta en el mercado mundial, que fuera una industria plenamente integrada a la economía nacional:

"Como guatemalteco quisiera ver un futuro de la maquila integrándose a una industria más formal, más completa; integrada para atrás en cuanto a las materias primas y para adelante haciendo mercadeo, yo sueño con que un chapín visionario ponga su oficina de mercadeo en Nueva York. No hay razón por la cual un norteamericano, un hongkongués o un coreano me vendan el producto en Nueva York cuando yo lo podría vender. El día que alguien lo haga, bien hecho, se va a volver millonario. Yo podría contratar a un ejecutivo de 60,000 dólares al año y ya, así tendría el mercadeo en mi mano y avancé un paso en la integración hacia adelante. Por ejemplo, aquí hay muchos que ya se animaron a comprar los materiales aquí o a comprarlos en el oriente, cortarlos y venderlos, incluso diseñarlos, ya hay uno que otro, pero si eso no sigue nos convertiremos en una industria como la de Dominicana, Costa Rica, en fin, creo que sería un crimen para Guatemala que sí tiene la capacidad de hacerlo".⁴⁹

Esta anhelo de guatemalización, pese a su sello empresarial, tal vez esté emparentado con la expectativa de la dirigente indígena que imaginaba que las maquiladoras produjeran ropa para su pueblo, así como con los sueños de algunas trabajadoras de maquiladoras quienes, reunidas en un taller de discusión, inventaron sociodramas en los que veían "el mundo del mañana donde haya un mayor control sobre el tipo de productos que se manejan en varias empresas maquiladoras", en los

⁴⁸.- Utilizo la noción de **compromiso cultural** en el sentido en el que lo emplea Ginzburg en su análisis de los procesos que la Inquisición siguió en contra de los acusados de participar en los ritos demoniacos del **sabá** (Ginzburg, 1991). Sugiere no tanto un pacto explícito, sino un producto simbólico que es resultado de la agencia de ambos actores.

⁴⁹.- Entrevista con Alvaro Colom, realizada por AVANCSO, julio de 1992.

que "se comunican con un norteamericano para que les ayude investigando acerca de ciertos ácidos que les afectan en el trabajo, además para coordinar algún tipo de solidaridad" y "llegan representantes de Canadá y Estados Unidos para solidarizarse con ellas"⁵⁰. Estos ejercicios de la imaginación expresan las demandas de diversos sectores de la sociedad civil guatemalteca hacia las maquiladoras, a la vez que orientan sus acciones al respecto. Las expresiones culturales en torno al trabajo tienen cierta eficacia sobre las condiciones económicas y sobre las relaciones de poder bajo las que se desarrolla la actividad productiva. Estas creaciones simbólicas, en las que se imagina un mayor control de Guatemala sobre las maquiladoras, sostienen esfuerzos cotidianos por lograr que los guatemaltecos desempeñen un papel más digno y mejor remunerado en la nueva división del trabajo que se está constituyendo en esta época de globalización.

⁵⁰.- "Memoria del Taller Regional sobre las maquiladoras, desde las perspectivas de género", Amatitlán, Guatemala, 18-20 de febrero de 1994, CIEP: 11 y 16.

3.2. La coexistencia excluyente: gabachos y mexicanos en Zenco

En las maquiladoras de capital norteamericano Zenco y Altec, instaladas en México, las relaciones entre agentes productivos que provienen de diferentes países tienen características diferentes a las que se presentan en las maquiladoras coreanas de Guatemala. Hace más de treinta años que comenzaron a operar maquiladoras de propiedad estadounidense en ciudades de la frontera norte de México. Se ha ido formando una cultura laboral que reúne características mexicanas y regionales con otras propias de la manera norteamericana de trabajar. Se trata de un proceso que no ha estado exento de rupturas y conflictos, pero que también ha tenido un desenvolvimiento gradual. Cabe recordar que en esa franja fronteriza los contactos entre mexicanos y norteamericanos tienen una larga data. Es decir, en estas maquiladoras no sucedió lo que en Guatemala, donde se enfrentaron de manera súbita dos tradiciones desconocidas entre sí. Desde mucho tiempo ha sido frecuente la presencia de empresas norteamericanas en México. Lo anterior no significa que en el trabajo de las maquiladoras de la frontera norte exista una integración plena entre mexicanos y norteamericanos. Más bien se ha presentado una coexistencia, a veces pacífica y a veces conflictiva, entre trabajadores y empleados que vienen de dos tradiciones laborales muy distintas.

En la maquiladora Zenco de Ciudad Juárez interactúan, sin chocar de frente ni integrarse, dos grupos muy diferenciados: por un lado, los pocos norteamericanos que trabajan en la planta y, por el otro, alrededor de 2,000 obreros y técnicos mexicanos; entre ambos se encuentran un pequeño grupo de ingenieros y gerentes mexicanos. Las relaciones entre los americanos y los obreros mexicanos siguen un patrón que podría llamarse de **coexistencia excluyente**. No se presenta aquí la confrontación directa que existe en las maquiladoras coreanas en Guatemala, en donde los asiáticos forman un enclave y tienen constantes fricciones con los guatemaltecos. En el caso de Zenco, las diferencias entre mexicanos y americanos persisten, hay fuertes barreras entre ellos, pero pueden interactuar sin conflictos violentos, en buena medida porque se ha establecido una base de entendimiento y, sobre todo, por la acción de agentes que conocen ambas culturas y contribuyen a regular las confrontaciones. No obstante, los mexicanos se encuentran excluidos de las decisiones más importantes y existe poco diálogo directo entre los dos grupos arriba mencionados: cada uno mantiene su propia dinámica, ocurren pocos encuentros entre ellos y no comparten símbolos comunes o similares. Además, como se vio en el capítulo anterior, el énfasis de la empresa está en la productividad, no en la creación de un clima laboral armonioso en el que el consenso facilite el logro de la calidad.

A diferencia de las nuevas camadas de ejecutivos de "clase mundial" que arribaron durante los últimos años a otras maquiladoras, los norteamericanos que llegaron a laborar a Zenco se formaron en la cultura tradicional de la industria pesada estadounidense. Se trata de gente con poca experiencia de contacto con otras culturas, que vinieron a Ciudad Juárez con una serie de estereotipos sobre los mexicanos, a quienes conciben como flojos, poco disciplinados, propensos a la parranda y a ser irresponsables en el trabajo. Traían en la cabeza lo que Pablo Vila ha denominado el "esquema siesta-tequila-fiesta"⁵¹, es decir, la imagen de que a los trabajadores

⁵¹.- Un americano, gerente de una maquiladora de Ciudad Juárez, entrevistado por Pablo Vila, se expresó así acerca de las costumbres laborales de los mexicanos: "... you'll lose 10% of your people, on Mondays you ... if you don't have 10-15% absenteeism you're very fortunate.. And after a holiday is worse. And you could see your best production days, like Monday is going to be a waste... And you're gonna get like 60%. And then Tuesday is gonna get better. And then Wednesday or Thursday is usually a bad day, for whatever reason. For sure Friday's your best day because that's the day everybody gonna get pay but you don't get the work out of

mexicanos les gustan las celebraciones, son borrachos y trabajan a desgano, por lo que hay que tratar de acostumbrarlos a la disciplina laboral "moderna", léase norteamericana. Esta visión tiene algunas similitudes con las opiniones de muchos gerentes mexicanos, que se inscriben en el marco de lo que en otro texto he llamado la **narrativa dominante sobre la cultura laboral del mexicano**⁵², de acuerdo con la cual la cultura laboral del mexicano es un obstáculo para el desenvolvimiento de formas modernas de organización del trabajo.

En Zenco, la integración de los empleados americanos y los obreros mexicanos ha sido deficiente, persisten los problemas de comunicación, en primer lugar en relación con el idioma, ya que pocos directivos estadounidenses hablan español y es excepcional el obrero que habla inglés. Si a esto se suma que, en muchos casos, no se procura hacer fluida la comunicación, es fácil de entender que estos dos grupos con tradiciones laborales distintas se mantengan relativamente apartados. Se conservan los prejuicios mutuos: casi todos los americanos de la planta piensan que el obrero mexicano trabaja poco y mal y, por lo tanto, le demuestran desconfianza y adoptan una actitud vigilante y exigente frente a él; por su parte, los obreros se sienten lejanos a los directivos americanos, rara vez han platicado con ellos y, en general, también mantienen prejuicios hacia quienes llaman "gabachos"; rechazan de entrada a los americanos, piensan que se creen superiores, expresan cierto rencor combinado con el temor que despierta encontrarse en una posición subordinada con respecto a ellos. La reacción inicial frente a los extranjeros es negativa, guiada por estereotipos. Una operadora de Zenco, quien aprendió inglés y fungió como secretaria de uno de los gerentes americanos, llegó a superar estos prejuicios iniciales, pero me comentó que persistían entre los demás operadores. Según ella, mucha gente se molestaba si un americano les decía cómo hacer algo, y decían: "¡ay!, es que porque es americano se cree mucho. Me platicó que su jefe le enseñaba a la gente algunas técnicas para realizar mejor su operación y lo hacía de manera amable, pero la gente lo rechazaba por ser americano."⁵³

Al momento de trabajar existen muchas diferencias entre mexicanos y norteamericanos. En Zenco, estas diferencias han constituido, con frecuencia, fuentes de tensión. Uno de los conflictos

the people after a certain amount of time because ah, Friday's the day everybody's getting charged up to hit the road at 3:30 or 4:00 to go out and have a good time. it's a complete different world!" (Vila, 1993: 24, en inglés en el original). Este rechazo a las tradiciones mexicanas no es nuevo, muchos empresarios de origen anglosajón se han quejado, desde hace más de un siglo, de las fiestas que celebramos los mexicanos; de ello hay numerosos ejemplos en la bibliografía sobre la historia de la minería y la industria textil, en donde se describe la desesperación extranjera frente a los san "lunes", las celebraciones religiosas, las festividades de los santos patronos de los pueblos, etcétera.

⁵².- Véase Reygadas, 1997. En ese texto hago un contrapunto entre los ensayos sobre la cultura mexicana, en los que predomina la tesis de que los trabajadores mexicanos tienen una cultura laboral ajena o contraria a los sistemas modernos de trabajo industrial, y algunos estudios empíricos que señalan que los mexicanos se ven a ellos mismos como personas labóricas; también se analiza como en los últimos años, en el marco de la globalización, se han visto cuestionados muchos estereotipos acerca de la cultura laboral mexicana.

⁵³.- La poca comunicación entre mexicanos y estadounidenses en Zenco corresponde a una situación muy común en las maquiladoras americanas en México, como comentaron Kelley y coautores: "Los administradores norteamericanos generalmente entienden poco de la cultura y la psicología del mexicano. Los norteamericanos no están conscientes de las diferencias sutiles de creencias y valores de los mexicanos ni de la manera en que estas diferencias afectan al ambiente laboral. Esto da lugar a sospechas y desconfianzas, falta de comunicación, poca cooperación y un posible fracaso por parte del administrador norteamericano." (Kelley et al., 1987: 3).

que se ha presentado tiene que ver con el valor que se asigna a la convivencia en el trabajo. En general, para los mexicanos la convivencia y las relaciones personales tienen una gran importancia en todos los aspectos de la vida, y las actividades productivas no son la excepción. De ahí que se tenga una alta valoración del ambiente humano en el trabajo. Este no es el caso de los estadounidenses, quienes están más acostumbrados a mantener separados el ámbito laboral y el ámbito familiar. Para muchos americanos el trabajo tiene fronteras claras con respecto a la vida social, las relaciones personales y el placer. Además, el trabajo ocupa un lugar preponderante en la escala de valores. En cierta forma, la cultura norteamericana recuerda al tipo ideal weberiano de la empresa racional en lo que se refiere a la impersonalidad de las relaciones de trabajo. Se involucra muy poco a la familia en el ámbito laboral y las relaciones de trabajo se encuentran menos determinadas que en México por vínculos, redes y lealtades personales.

A los ojos de muchos trabajadores y empleados mexicanos, los técnicos y gerentes "gabachos" aparecen como fríos, gente que no convive, que sólo piensa en trabajar y consumir. Un obrero describió así la distancia que había con respecto a los americanos de esta empresa:

"En Zenco no era igual a otras maquiladoras, no había espacios informales para la convivencia con el supervisor, sólo la vigilancia irrestricta de los gabachos. En Centralab (otra maquiladora) almorzábamos a la hora que queríamos, te daban cinco minutos para festejar un cumpleaños, importaba mucho la relación personal con el supervisor. Zenco no te organizaba un baile de fin de año, tardaron para hacer campeonatos, a pesar de tener canchas. Todo lo que se organizaba lo hacía la raza, y fuera de la planta. Catalogaría a Zenco como una maquiladora tradicional, por su estructura, había muchos guardias que parecen capataces. Los gabachos eran secos, muy de su trabajo, no quieren hacer nada mal, sienten que los corren. En otras maquiladoras los gabachos se integran al desmadre con las chavas, hacen el día de campo. En Zenco, salían de trabajar y se iban a El Paso, no se arriesgaban."⁵⁴

Es interesante resaltar que en el comentario de este trabajador se expresa la expectativa de que los jefes no sean "secos", que no sólo dirijan el trabajo, sino que también establezcan vínculos personales con las obreras y los obreros, que organicen fiestas y eventos deportivos. Esto lo han hecho los americanos en otras plantas, pero en Zenco no ha habido ese acercamiento y, en consecuencia, los trabajadores los ven como personas distantes, poco humanas, demasiado preocupadas por la producción. A la inversa, es frecuente que los americanos se extrañen frente al ambiente familiar que crean los mexicanos en las plantas, además de que consideran como corrupción que los mexicanos tiendan a favorecer a parientes y amigos en cuestiones de trabajo. En alguna ocasión se organizaron en Zenco convivios entre el personal de confianza mexicano y norteamericano, pero pronto derivaron en borracheras y los americanos decidieron suspenderlas. Al no existir un clima de cordialidad, se prefirió restringir las relaciones interculturales al ámbito del trabajo⁵⁵. Así, los trabajadores ven a los americanos como gente lejana, casi no los conocen por sus nombres, son gente que va y viene de El Paso, pero que no establece conexiones informales. En cierto modo hay algunas relaciones tipo enclave, puesto que los americanos viven en otro país, se divierten aparte, comen aparte: "Todos comemos en el mismo comedor y la misma comida,

⁵⁴.- Entrevista con extrabajador de Zenco, julio de 1993.

⁵⁵.- Entrevista con exsupervisor de Zenco, septiembre de 1992.

supervisores, jefes, todos. **Nomás los gringos no**, es raro que ellos vayan al comedor, ellos llevan sus lonches y tienen microondas en sus oficinas, no van al comedor."⁵⁶

También se manifiestan diferencias culturales en torno a la concepción de la reciprocidad. Para la mayoría de los trabajadores mexicanos el apoyo mutuo es un valor fundamental y consideran que las relaciones laborales deben implicar un compromiso personal entre las partes. Este valor no está tan acendrado entre los norteamericanos, para quienes el trabajo está más orientado por la competencia y el individualismo; es más un contrato mercantil que un acuerdo comunitario. Ambos perciben las relaciones laborales como un intercambio, sólo que para muchos norteamericanos lo único que se intercambia es fuerza de trabajo por salarios, mientras que muchos obreros tienen la expectativa de que, además de un salario, van a recibir protección, buen trato, incluso preocupación de la empresa por su bienestar personal y familiar, ya que ellos no sólo entregan trabajo, también dan lealtad y respeto a sus jefes. La concepción de la actividad laboral como un intercambio equilibrado es un modelo subyacente que impregna la concepción del trabajo en diferentes partes del mundo, pero que presenta variantes nacionales. Según Pierre Tripier, en el pensamiento occidental la visión teológica del trabajo comenzó a ser substituida por una concepción física del trabajo desde el siglo XVIII, por los enciclopedistas y los economistas clásicos. De acuerdo con esta concepción física el hombre estaría condenado a laborar, pero obtendría alguna compensación al hacerlo; habría una relación entre la energía gastada por una nación y la riqueza que obtiene, de modo que se produciría un cierto intercambio equilibrado. Marx fue quien desarrolló más esta concepción, al analizar el desequilibrio entre la energía gastada por el obrero y la energía que recibe como salario (Tripier, 1996). La noción del trabajo como intercambio está presente en otras culturas diferentes a la sociedad occidental moderna, la misma concepción teológica medieval indica un intercambio entre el hombre y Dios, además de que en muchas sociedades estudiadas por antropólogos se han encontrado complejos sistemas de reciprocidad, baste recordar el famoso estudio sobre los dones de Marcel Mauss y el análisis del *kula* que hiciera Malinowski. En ese sentido, las expectativas que tienen mexicanos y norteamericanos en torno a las relaciones laborales pueden considerarse como versiones bastante distintas de la noción del trabajo como intercambio que está presente en muchas culturas en épocas y regiones muy diversas.

Estas diferencias provocan en Zenco constantes conflictos y malos entendidos, porque los mexicanos esperan encontrar en la empresa redes de solidaridad tejidas con algún tipo de comunión simbólica; de hecho construyen estas redes, pero los americanos no participan en ellas. Se crea la sensación constante de que la empresa le queda a deber algo al trabajador, de que no llega a constituirse la entidad moral a la que se aspira. Por eso a los operadores les suenan huecos los eslóganes de la empresa que hacen referencia a la "familia Zenco": "Eso de la familia Zenco es pura chingada. Los jefes quieren el jale, lo único que les interesa es la producción, nosotros no les interesamos, sólo la producción"⁵⁷. Para los trabajadores, no puede haber familia sin reciprocidad comunitaria, sin un acuerdo que vaya más allá del entorno productivo.

El énfasis norteamericano en la eficiencia y la productividad también es fuente de tensiones. Los trabajadores de Zenco tienen la imagen del americano como alguien muy exigente, que supervisa demasiado y hace demandas excesivas, como se muestra en estos comentarios:

⁵⁶.- Entrevista con trabajador del área de *finish*, julio de 1992, negritas mías.

⁵⁷.- Entrevista con el trabajador del área de *finish*, julio de 1992.

"Los americanos no se meten con nosotros, no hablan español. Algunos saludan, hay de todo. Algunos caen mal porque se paran detrás de uno y se ponen a verlo cuando está trabajando, da vergüencilla, como que se duerme la mano".

"Pues ahí lo que he visto es un gringo, parece que él anda nada más cuidando que trabajen, si ve una persona sin trabajar va y les dice y los pone a trabajar, aunque no sean de esa área. (...) estábamos esperando que viniera el supervisor y entonces estábamos ahí paradas y sentadas unas, en eso pasó él (el gringo) y nos ve ahí parados, entonces fue y le dijo a otro que nos pusiera a trabajar."

"Los gringos es lo que tienen, que si no están trabajando las personas les dicen, porque nosotros el jale como es pesado, la gente mía pues se da carrilla, de gabinetes o de televisiones, y ellos se paran mientras trae más el montacargas, entonces cualquier gabacho que pase y que vea ahí al que esté sentado o esté parado le dicen: `no, aquél no está haciendo nada`, y al principio sí me llamaban la atención y les digo: `no, sabes que como dicen no es, y estoy esperando que llegue el montacargas` y ya, órale, ahí está."⁵⁸

En la lógica de estos obreros de Zenco no hay por qué ponerse a trabajar si en un momento dado de la jornada no tienen nada que hacer porque están esperando a otras personas o la llegada del montacargas, por eso se les hacen absurdas las pretensiones de los "gringos" de que se pongan a trabajar cuando no hay necesidad de hacerlo, a sus ojos los jefes americanos están obsesionados por la actividad incesante. Por su parte, la desconfianza de los americanos les hace suponer que si un obrero mexicano está parado o sentado sin hacer nada es porque es flojo y consideran su deber llamarle la atención. Las conductas de unos y otros son congruentes dentro de sus respectivos marcos éticos, pero irracionales desde el punto de vista de la cultura de los otros.

Algo similar ocurre con la noción del tiempo en ambas culturas laborales. Se enfrenta la concepción norteamericana del tiempo lineal, de orientación definida hacia el futuro, con una concepción más relativa del tiempo por parte de los mexicanos. Las fricciones ocurren muchas veces por la diferente importancia que se asigna a la puntualidad y al cumplimiento de los plazos establecidos. A los estadounidenses les parece que, con los mexicanos, el tiempo nunca queda claro, siempre tiene que ser negociado, mientras que a estos últimos les parece que los "gabachos" son demasiado rígidos en su relación con el tiempo. También parecen enfrentarse una lógica más propensa a la competencia -la americana- con otra que, si bien admite la competencia, otorga mayor importancia a la cooperación -la mexicana-, aunque cabe aclarar que entre el personal mexicano también existen muchas rivalidades, por ejemplo entre un departamento y otro o entre gente de distinta categoría laboral. La oposición entre competencia y cooperación atraviesa las distintas culturas nacionales del trabajo, sin embargo, también puede presentarse bajo la forma de conflictos entre personas de dos culturas.⁵⁹

Todas estas diferencias culturales generan tensiones en Zenco, dado que los norteamericanos consideran que su manera de trabajar es más productiva y eficiente que la de los mexicanos, identifican lo mexicano con el desorden y la desorganización. Por su parte, los mexicanos rechazan la imposición de conductas y valores que les son extraños. También cuestionan la idea de que el trabajador mexicano es ineficiente o flojo. La tensión es constante, pero no ha dado

⁵⁸.- Entrevistas con trabajadora del área de ensamble, septiembre de 1992, con jefe de línea, septiembre de 1992 y con trabajadora del área de subensamble, septiembre de 1992.

⁵⁹.- Algunos estudios motivacionales sobre la dimensión cooperativa-competitiva revelaron que los mexicanos y mexico-americanos son más cooperativos y unidos que los anglo-americanos, quienes son más competitivos y se preocupan más por su progreso personal (Kelley *et al.*, 1987: 7).

lugar a conflictos abiertos. En buena medida, esto se debe a que existen mecanismos y agentes para el manejo de las confrontaciones entre los operadores mexicanos y los ingenieros y gerentes norteamericanos.

Regulación de las confrontaciones laborales

Hay una diferencia fundamental entre las relaciones interculturales en Zenco y el modelo de enclave que persiste en las maquiladoras coreanas en Guatemala. Se trata de la presencia de un importante sector de empleados que regulan las confrontaciones laborales en esta maquiladora de Ciudad Juárez. Me refiero a algunos gerentes norteamericanos que hablan algo de español y conocen un poco de la cultura mexicana, algunos obreros que han trabajado en los Estados Unidos y hablan algo de inglés y, sobre todo, los gerentes e ingenieros mexicanos que ocupan puestos medios y altos en la dirección de la empresa y manejan con solvencia tanto el inglés como el español.

El personal directivo mexicano desempeña una función clave, porque es el que, en términos de idioma y cultura, puede comunicar el mundo obrero y el mundo de los gerentes americanos. Los ingenieros, gerentes y administradores mexicanos pueden comprender las demandas de productividad de los cuadros norteamericanos y, a la vez, entender las tradiciones laborales del personal operativo. En cierto modo fungen como traductores, no sólo en el sentido lingüístico, sino también porque funcionan como interfase entre dos códigos laborales muy distintos, su acción los vuelve comunicables y se evitan muchas fricciones. Además de permitir la comunicación, intervienen en la negociación entre los dos sectores. Su acción hace posible la coexistencia de agentes productivos que tienen estilos de trabajo muy diferentes. Esto los coloca en una posición de bisagra, en cierto modo ambigua, a un tiempo poderosa y peligrosa. Participan en los dos mundos que comunican, pero no pertenecen por completo a ninguno de ellos⁶⁰. En tanto que tienen lealtades y conflictos lo mismo con sus subordinados mexicanos que con sus jefes y colegas americanos, forman un sector con posiciones e intereses específicos. Su posición en la estructura jerárquica les otorga poder propio y, al usarlo, tratan de distinguirse tanto de los obreros como de los ejecutivos extranjeros. Frente a los primeros hacen ostensible su status superior, hecho que les vale el odio de los operadores y operadoras. Frente a los americanos, los ejecutivos mexicanos asumen una actitud ambivalente. Por un lado, los imitan, tratan de lograr su aprecio, de mostrar que pueden entender sus sistemas de trabajo. Pero, por otra parte, tratan de distinguirse, recurren al orgullo nacionalista para mantener una identidad propia y para tratar de mostrar que, como mexicanos, tienen una manera de hacer las cosas mejor que la de los americanos⁶¹. En esto también influyen las notables

⁶⁰.- Esta ambigüedad también alcanza a técnicos que hablan inglés y fungen como traductores entre los trabajadores y los americanos, como lo narró un técnico de laboratorio entrevistado por Devon Peña: "(los gerentes anglos) sólo hablan inglés y eso puede causar problemas, tienen muy poco contacto con los trabajadores. (¿Hablas inglés con ellos?) Sí. Sólo en inglés. Hay algunos pocos de nosotros que podemos hablar inglés muy bien. Estamos en medio, entre los mexicanos y los gringos. Tenemos que servir como un eslabón de comunicación. Ese es un gran problema... Los mexicanos se enojan y los gringos se enojan. Estamos en medio de los fuegos artificiales. Es difícil defenderte cuando tienes que mediar todo el conflicto. Los trabajadores mexicanos te ven como cooptado. Los gringos siempre piensan que tienes algo oculto." (Peña, 1983: 323).

⁶¹.- "Estoy algo descontento con mis relaciones con los altos gerentes, en particular los americanos. Me consideran una especie de rebelde..., porque constantemente cuestiono la manera en que organizan el sistema... Pienso que son muy tontos y no saben la primera cosa de como organizar la planta. Verás, la gente de la gerencia

diferencias salariales entre directivos mexicanos y americanos en las maquiladoras: estos últimos ganan más, incluso en aquellos casos en que tienen conocimientos y responsabilidades equiparables a los de los mexicanos (Hualde, 1995: 26). Así mismo tienen intereses contrapuestos, porque los mexicanos están excluidos de los puestos más importantes y su ascenso en la empresa o en la corporación implica la competencia con los americanos.

En México prevalece una fuerte distancia económica, social y cultural entre los sectores alto y bajo de la población. Las diferencias de status son muy marcadas y en muchos sectores medios puede haber una fuerte necesidad de distinguirse de los estratos populares⁶². En el caso de Zenco parece haber bastante separación entre los obreros y el resto del personal. Con excepción de los supervisores, los empleados de confianza perciben ingresos muy superiores a los de los trabajadores sindicalizados y forman un grupo social diferenciado de ellos. Al igual que en muchas otras plantas de maquila, los ingenieros se identifican con otros ingenieros y establecen pocos vínculos con los obreros y los técnicos (Hualde, 1995: 30). Por eso no es extraño que los trabajadores tampoco se identifiquen con sus superiores y muestren rechazo hacia sus jefes mexicanos. Existe consenso entre los obreros de Zenco y de muchas otras maquiladoras con respecto a que "los jefes mexicanos muchas veces son peores que los gabachos". Una operadora lo expresó con claridad: "Y en general a veces los americanos lo tratan a uno mejor, y son los mexicanos (lo dice con énfasis) los que nos tratan peor, los que van subiendo como nosotros son los que nos atacan. Pero el americano generalmente escucha."⁶³

Comentarios como el anterior no son un caso aislado en la vida cotidiana de Ciudad Juárez. Se escuchan opiniones similares en relación con los agentes aduanales norteamericanos de los puentes fronterizos y el personal de la patrulla fronteriza: se dice que los peores son los de origen mexicano o las mujeres⁶⁴. Los señalamientos de este tipo tienen dos caras. Por un lado pueden ser interpretados como malinchismo o xenofilia, como una aceptación de que los extranjeros son mejores y de que es legítimo que las posiciones dominantes las ocupen los hombres y los anglosajones. Pero también puede interpretarse que existe en ellos una interesante veta crítica: la del rechazo al despotismo de los mexicanos que ocupan puestos superiores en la jerarquía social o laboral, porque procuran por todos los medios distinguirse de quienes están abajo de ellos. En Zenco se pueden advertir diferencias de matiz en las críticas de los trabajadores hacia sus jefes, de acuerdo con la nacionalidad de éstos. A los americanos se les reprocha por ser exigentes, fríos, muy centrados en la productividad, mientras que a los jefes mexicanos se les acusa de ser déspotas, "sarros" e interesados en marcar su status superior. Las siguientes opiniones sugieren la existencia de estos diferentes énfasis críticos:

no están familiarizados con la manera en que los mexicanos hacen las cosas." (entrevista con técnico de laboratorio de una maquiladora de Ciudad Juárez, citada en Peña, 1983: 323)

⁶².- Algunas comparaciones internacionales han sugerido que en las relaciones laborales los mexicanos serían más autoritarios que los americanos (Morris y Pavett, 1992) y habría una mayor distancia de poder entre los estratos inferiores y superiores (Hofstede, 1980).

⁶³.- Entrevista con exfuncionaria del Sindicato de Trabajadores de Zenco, septiembre de 1992.

⁶⁴.- En una investigación sobre las clasificaciones culturales en la región de Juárez-El Paso Pablo Vila encontró que grupos de mexicanos hacían fuertes críticas hacia los mexico-americanos, mientras que éstos trataban de distinguirse de los grupos que estaban inmediatamente abajo de ellos en la escala social (Vila, 1993, 25-29)

"Cuando fui secretario general (del sindicato) sí tuve tratos con el gerente (americano), una vez lo invité a desayunar a un lugar muy sencillo y se portó bien, muy buena onda, dijo 'estar bonito este lugar', en cambio los gerentes mexicanos son más 'sarros'".

"Los gabachos son mejores que los mexicanos, son más tratables que los supervisores, más educados. Son un poquillo más exigentes, pero más cordiales. Había un americano que no le gustaba que amontonáramos los lados (del gabinete); no era negrero, trataba de educarnos a trabajar despacio y bien. La presión viene de los gerentes de área mexicanos; hay el prejuicio de que el operador tiene una actitud negativa; eso viene desde (el departamento de) personal."

"Hay mucha crítica contra los gabachos, había algunos que tenían un grupo autoritario de supervisores. La mayoría (de los gabachos) no se metía con la gente, pero daban órdenes a los supervisores, y la gente se molestaba más con el supervisor que con el gabacho".⁶⁵

En uno de estos comentarios se advierte el rechazo hacia la **narrativa dominante** sobre la cultura laboral del mexicano, cuando un trabajador dice "hay el prejuicio de que el operador tiene una actitud negativa". Puede verse también que los empleados de confianza mexicanos absorben buena parte del descontento obrero, amortiguan el rechazo hacia los extranjeros, porque son ellos quienes tienen contacto directo con los trabajadores, aunque su conducta exigente pueda tener por detrás la presión de un jefe americano. Ahora bien, la eficacia de su labor no es absoluta, logran reducir los conflictos entre jefes americanos y obreros mexicanos, pero a veces surgen enfrentamientos entre los trabajadores y supervisores y gerentes mexicanos. Estas fallas en su trabajo de regulación de las confrontaciones se deben al autoritarismo con el que tratan a sus subordinados.

Varios estudiosos norteamericanos han hecho notar que en la cultura laboral mexicana se otorga mucha importancia al status y a las diferencias entre jefes y subordinados. Por ejemplo, Eva Kras señala que en algunas maquiladoras los cuadros medios se niegan a formar equipos de trabajo junto con los obreros, porque sienten que pierden su posición de superioridad (Kras, 1991b: 31-35). Por su parte, DeForest reporta que en una maquiladora de autopartes de Ciudad Juárez la empresa trató de crear vínculos más estrechos entre obreros y supervisores, por lo que decidió cerrar el comedor privado que tenían los supervisores; éstos, en lugar de convivir con los operadores en las horas de comida, prefirieron seguir aislados y comían aparte bajo la sombra de un árbol (DeForest, 1991: 30). A su vez, Devon Peña narra que en la maquiladora RCA de Ciudad Juárez hubo en los años setenta un movimiento de las jefas de grupo encaminado a obtener beneficios que no sólo representaban una ventaja material, también eran signos que las distinguirían de las obreras: uniformes diferentes, lugares especiales para estacionarse, etcétera (Peña, 1983: 464). Como se puede apreciar, las relaciones interculturales en las maquiladoras son bastante complejas y no puede reducirse todo al enfrentamiento entre personas de los dos países. Dicho enfrentamiento existe y es fundamental, pero se yuxtaponen con contradicciones que dividen a los propios mexicanos.

De las opiniones de los trabajadores de Zenco no se concluye que consideren buenos a los jefes mexicanos y malos a los jefes estadounidenses. Sin embargo, sí elaboran clasificaciones de sus superiores, mismas que distinguen entre los jefes que los tratan bien y los que los tratan mal. Los trabajadores identifican y estigmatizan a los supervisores, superintendentes y gerentes que se caracterizan por ser arbitrarios con sus subordinados. En un sugerente artículo sobre la cultura

⁶⁵.- Entrevistas con exsecretario general del sindicato de Zenco, julio de 1992, con exsecretario del trabajo del sindicato de Zenco, septiembre de 1992 y con extrabajador de Zenco, septiembre de 1992.

laboral mexicana, Susan Lowery analiza las concepciones sobre el trabajo que se expresan en las telenovelas mexicanas; señala que en ellas se distingue entre los patrones buenos, quienes reconocen la dignidad de sus empleados, y los jefes y patrones malos, que son presentados como arbitrarios y desconsiderados (Lowery, 1991c: 33). En dos entrevistas, trabajadores de Zenco se refirieron de manera despectiva a supervisores (as) al colocarles como apodo el nombre de algún(a) villano(a) de las telenovelas de moda⁶⁶. En estas narrativas telenovelescas de las relaciones laborales tanto mexicanos como americanos pueden aparecer en el bando de los malos.

Hay que agregar que entre los trabajadores de Zenco existen divisiones de carácter étnico y regional. Se presentan casos de discriminación hacia la gente que ha migrado de otros lados, en especial del sur de México. Son molestados por su manera de hablar los chilangos (del Distrito Federal), los jarochos (de Veracruz) y los oaxaqueños. También hay conflictos entre los cholos⁶⁷ y los demás trabajadores. Un trabajador originario de Guerrero cuenta que "al principio me querían hacer hablar para reírse de mí, a Ana la querían hacer gritar para reírse (...) Se ven ridículos los cholos, aquí te expones a que tu hijo te salga cholo, un cholo se me hace más ridículo que nada".

Se observa una fuerte defensa de la identidad regional juarense, en contra del centralismo del Distrito Federal y del centralismo de Chihuahua, la capital del Estado. Existe un discurso generalizado sobre lo fronterizo, de acuerdo con el cual la gente de la frontera se autocalifica como más trabajadora y más dispuesta a luchar por la vida que la del resto del país (Vila, 1993: 6). Para trabajadores de Zenco que vienen de otras regiones, Juárez se les hace muy pesado, dicen que "es puro trabajo", que no hay otra cosa que hacer más que trabajar.

Los enfrentamientos entre mexicanos y norteamericanos en Zenco se encuentran ligeramente amortiguados por la existencia de mecanismos y agentes que regulan las confrontaciones laborales: no hay choques tan virulentos como los que se presentan entre guatemaltecos y coreanos en las maquiladoras de Guatemala. Sin embargo, estos mecanismos han tenido deficiencias y persisten algunas dificultades por las diferencias que existen entre los estilos mexicano y norteamericano de trabajar.

Norteamericanización versus mexicanización

Los mexicanos en Zenco no constituyen un grupo homogéneo: hay conflictos entre los obreros y el personal de confianza y diferencias entre los propios obreros. Sin embargo, también se puede hablar

⁶⁶.- Guadalupe Santiago encontró en otra maquiladora de Cd. Juárez que los trabajadores también establecían paralelismos entre los jefes déspotas y los malos de las telenovelas: "Nosotros le decíamos a Socorro (la supervisora) si quiere le damos su chicotito y luego una máscara de verdugo, nomás eso le falta. Pero Socorro se volvió así por órdenes de Dan Garza (gerente de producción) porque la regañaba y hasta la hacía llorar. Ya después no hizo falta que la regañara, se hizo solita como las villanas de telenovela, perversa, malota, después la cambiaron al segundo turno" (entrevista citada en Santiago, 1996: 43).

⁶⁷.- Los cholos forman parte de grupos de jóvenes de algunos barrios de la ciudad, se distinguen por su forma peculiar de vestir y de hablar, muchas veces se les ha estigmatizado como drogadictos y violentos, pero en la mayoría de los casos no tienen conductas delictivas. Hay cholos en barrios mexicanos de varias ciudades estadounidenses, en particular de Los Angeles, también en muchas ciudades del norte y del occidente de México. El cholismo es una interesante expresión de la cultura juvenil popular mexicana, que también tiene que ver con la defensa de la identidad nacional por parte de los migrantes hacia los Estados Unidos; tiene su antecedente en los llamados pachucos. Para mayor información sobre el cholismo véase Valenzuela, 1988.

de contradicciones entre mexicanos y estadounidenses. En tanto que los americanos se encuentran ubicados en muchas de las posiciones más importantes de la jerarquía de la planta, los trabajadores mexicanos sienten que se les está imponiendo una cultura ajena, un modo de vida y de trabajo que no corresponde con sus tradiciones. La coexistencia entre mexicanos y americanos en esta fábrica no es la expresión de una indiferencia mutua, sino un compromiso entre dos tendencias contradictorias, por un lado la pretensión de los estadounidenses por imponer la manera norteamericana de trabajar y, por el otro, los esfuerzos del personal local por lograr la mexicanización cultural de la maquiladora.

Cada vez cobra más importancia la cuestión de la identificación del personal con la organización en la que trabajan. Durante mucho tiempo, las corporaciones en Estados Unidos estuvieron satisfechas con una vinculación limitada e instrumental de los trabajadores. Había un acuerdo tácito entre las partes: los obreros y empleados americanos cedían a la gerencia el derecho de organizar el trabajo, no interferían ni se involucraban, pidiendo a cambio altos salarios y seguridad. Hoy esto es cosa del pasado. La cultura norteamericana del trabajo también enfrenta el reto de la transformación. Pero los vientos del cambio todavía no han soplado muy fuerte en Zenco. No hay intentos serios de japonización ni de buscar otras alternativas para organizar la producción. Todavía persiste la idea de que lo mejor es difundir la manera norteamericana de trabajar que existe en otras plantas de la corporación. Esto se advierte, en particular, en la imposición de la disciplina fabril, en las relaciones entre jefes y subordinados y en la desconfianza hacia los obreros mexicanos. Incluso desde el aspecto físico de la planta se observa la imposición de códigos visuales norteamericanos. Por ejemplo, los decorados interiores de la recepción y las oficinas son del estilo del suroeste norteamericano -estilo Nuevo México- y recuerdan más a los centros comerciales del lado estadounidense que a instalaciones mexicanas. Tampoco existe algún espacio público en el que se pueda observar a la virgen de Guadalupe, del tipo de las imágenes o los altares que son tan comunes en muchas industrias tradicionales en México. Esta ausencia de iconos guadalupanos es común a la mayoría de las maquiladoras, en parte por su carácter de extensión de empresas norteamericanas y en parte por la secularización de la sociedad mexicana y la presencia de otras religiones diferentes a la católica entre los trabajadores de maquiladoras⁶⁸. La inexistencia de espacios guadalupanos oficiales, por así decirlo, no es obstáculo para que la imagen de la virgen se lleve en la cartera, se ponga en los lockers, se pegue en los baños o se pinte en los muros de las colonias en donde viven los trabajadores. Como me dijo un ex-trabajador de Zenco:

"Si en la chamba no te dejan tener a la Virgen de Guadalupe, la tienes en el barrio. La gente tiene sus promesas, sus mandas, sus reliquias, y sigue yendo a San Lorencito (Cd. Juárez) o al Santo Niño (Fresnillo, Zacatecas), la raza no pierde sus raíces (...); en Zenco hay danzantes de la virgen de Guadalupe".⁶⁹

⁶⁸.- Sólo obtuve información de la existencia de un altar de la virgen de Guadalupe en una vieja maquiladora de la industria de la madera. De acuerdo con datos proporcionados por algunos sacerdotes católicos que han trabajado como obreros en las maquiladoras de Ciudad Juárez, se estima que alrededor de 10% de los operadores pertenecen a alguna iglesia protestante, pero no se han realizado estudios precisos al respecto.

⁶⁹.- Entrevista con extrabajador de Zenco, julio de 1993.

Los trabajadores de las maquiladoras han hecho uso de sus creencias y prácticas religiosas con la finalidad de fortalecer su identidad nacional en un contexto en el que interactúan con jefes extranjeros. Además de la existencia de muchas tradiciones católicas populares, existen grupos de orientación religiosa que han desempeñado un papel importante en la denuncia de las malas condiciones de trabajo y de vida de las operadoras y los operadores de maquiladoras de Ciudad Juárez. Comunidades eclesiales de base, grupos de pastoral obrera, sacerdotes y monjas que trabajan en las plantas de maquila, organizaciones de los barrios en donde viven obreros y grupos de promoción popular con antecedentes religiosos han sido actores civiles importantes en la creación de una mentalidad de defensa de los derechos laborales en la región. También se han distinguido por tratar de preservar los valores de la cultura mexicana frente a la imposición del consumismo. Transcribo a continuación algunos pasajes de documentos de grupos de ese tipo, en donde se observa la importancia que asignan a los temas de la identidad y la cultura:

"El Centro (de Educación, Cultura y Comunicación Obrera) es una instancia de apoyo metodológico y pedagógico. (...) tiene como punto de partida ser un camino de pastoral obrera. (...) Entre sus objetivos están rescatar y promover los valores culturales que están presentes entre los obreros de la maquiladora, contrarrestando el consumismo y la enajenación presentes en la moderna vida industrial. Rescatar las tradiciones mexicanas como alternativa para participar digna y activamente en los intensos intercambios generados por la apertura de México al exterior y evitar la disolución de las raíces culturales de los trabajadores. Promover entre los trabajadores la consolidación de una identidad propia, la solidaridad y el sentido colectivo para impedir que se reproduzcan los patrones de vida que generan individualismo y desigualdad social. (En su programa de actividades se incluye) celebración de fiestas tradicionales y de fechas significativas que contribuyan a reforzar la identidad y la cultura del trabajador mexicano."⁷⁰

"A pesar de que los mecanismos de control y alienación que promueven los patrones son eficaces, tienen sus contradicciones. Por ejemplo, de tanto insistirnos y convencernos para producir más, los trabajadores nos vamos dando cuenta de lo importantes que somos para la empresa, y podemos si queremos detener o disminuir la producción (...) Pero también es muy importante que descubramos, que inventemos y que llevemos a la práctica los mecanismos con los cuales los trabajadores vamos a construir nuestra organización y vamos a crear y a difundir nuestra visión del mundo y los valores en que creemos".⁷¹

Otra organización que, desde una época temprana, contribuyó a la mexicanización de las maquiladoras de Ciudad Juárez fue el Centro de Orientación de la Mujer Obrera (COMO). En este caso se trata de una organización laica, pero su fundadora, la Dra. Guillermina Valdez, tenía fuertes

⁷⁰.- Centro de Educación, Cultura y Comunicación Obrera (CECCO), Ciudad Juárez, 1991 (mimeo).

⁷¹.- Ponencia de la Juventud Obrera Cristiana (JOC) sobre los medios de control y alienación en la industria maquiladora, Foro sobre la Política Laboral de la Industria Maquiladora, Ciudad Juárez, noviembre de 1987. Véase también la ponencia que presentaron las Comunidades Eclesiales de Base a ese mismo foro, con el título "El deterioro de los salarios y sus repercusiones en la vida del pueblo", así como el documento "Pre-proyecto de trabajo de pastoral obrera", Ciudad Juárez, octubre de 1989. En la ciudad de Chihuahua la labor de grupos católicos entre los obreros de maquiladoras no ha sido tan amplia como en Ciudad Juárez, pero existen orientaciones similares, como lo muestra este pasaje de un volante repartido a las afueras de las fábricas: "Ahora sé que muchos problemas familiares son debidos a la explotación espiritual y económica de las maquiladoras. Les echo porras a mis compañeras obreras y las admiro mucho, pero también les doy un consejo: no se dejen explotar más y ánimo. La virgen de Guadalupe es la luz que nos lleva al Señor, es la esperanza y la fe", Volante de la Juventud Trabajadora Católica, Chihuahua, diciembre de 1992. Puede verse también Rappa, 1992.

inclinaciones sociales y religiosas que la llevaron a interesarse en los problemas de las trabajadoras de maquiladoras⁷². El COMO desarrolló programas de educación y capacitación de las trabajadoras, dentro de una estrategia de transferencia tecnológica tendiente a que las operadoras mejoraran su posición en las fábricas o pudieran dirigir sus negocios o cooperativas, además de orientarlas hacia el desarrollo autónomo de la región (Peña, 1983: 459).

En los años noventa, la Coalición pro Justicia en las Maquiladoras promovió en Ciudad Juárez una campaña para que todos los productos químicos utilizados en las maquiladoras tuvieran etiquetas en español, con el fin de que los trabajadores mexicanos pudieran conocer el tipo de sustancias que manejan y los riesgos que ello implica. Esta coalición es una organización binacional que agrupa a organismos civiles, religiosos y sindicales de México y Estados Unidos, ha tenido mayor desarrollo y fuerza en los Estados Unidos que en México; a la vez que expresa la tendencia a la internacionalización de las relaciones laborales de las maquiladoras, impulsa que esta industria respete la legislación mexicana en materia laboral y de protección al ambiente. Vale la pena realzar esta aparente paradoja: la acción internacional de la sociedad civil puede empujar a la mexicanización de algunos aspectos de las maquiladoras. La tensión entre mercado y sociedad civil no se restringe al ámbito local, sino que impregna arenas supranacionales.

Más allá de los esfuerzos planificados de grupos organizados, la mexicanización cultural de las maquiladoras está sostenida por esfuerzos cotidianos de trabajadores y empleados, quienes intentan apropiarse de la tecnología dura y blanda para mejorar su posición en el proceso productivo. Ya mencioné en el capítulo anterior que la capacidad del personal de Zenco hizo posible que se trasladaran a esta planta algunas fases del proceso de fabricación de los televisores que antes se realizaban en los Estados Unidos. La **apropiación del saber hacer** permite encontrar una mejor ubicación en la división internacional del trabajo dentro de la corporación, lo que implica participar en tareas más complejas y de mayor responsabilidad. Para lograr esto, los obreros, técnicos e ingenieros mexicanos han tenido que demostrar que su manera de trabajar puede arrojar resultados en productividad y calidad similares o superiores a la de los norteamericanos, para así derrotar los prejuicios que existen al respecto.

El desarrollo de la maquiladora en Ciudad Juárez ha sido tan rápido que los inversionistas y empresarios locales no han podido adaptarse con facilidad al ritmo de esta industria, además de que no han contado con el financiamiento necesario para coinvertir con el capital transnacional o para crear empresas que provean de insumos a las maquiladoras (Ortiz, 1991: 21-22). Por lo general se han concentrado en actividades conexas a la maquiladora, como sería la formación de parques industriales, compañías de servicios, de promoción y consultoría, es decir, acciones de poco riesgo y menos complejas que la creación de empresas de fabricación. Sin embargo, se ha ido formando una clase empresarial que podría, en el futuro, aprovechar mejor las oportunidades de expansión que ofrece la maquiladora. Gary Gereffi ha señalado que existen varios escenarios para los países anfitriones de las maquiladoras, que van desde ser simples enclaves maquiladores que ofrecen mano de obra barata hasta lograr un desarrollo sostenido a partir de la creación de empresas exportadoras locales con marcas propias, pasando por la manufactura de ensamble y la celebración de contratos específicos para la exportación (Gereffi, 1994: 8 y ss.). Ciudad Juárez en un principio

⁷².- "A finales de los años sesentas Guillermina... estaba cada vez más interesada en los problemas de las maquiladoras. Sus preocupaciones eran el resultado de un cultivado interés en los asuntos sociales, sus convicciones religiosas profundamente sostenidas y su comunicación personal con las mujeres trabajadoras" (Fernández Kelly, 1982: 21). Una historia detallada del COMO se puede encontrar en Peña, 1983: 442-462.

se ubicó dentro del primer escenario, pero hay signos de que se puede avanzar hacia algunos de los otros. Varias empresas ya fabrican productos terminados y Zenco desarrolla tareas que antes estaban ausentes, aunque no es de las plantas que realizan procesos más complejos.

Es interesante señalar que se han formado actores sociales que pueden desempeñar un papel relevante en la mexicanización de las maquiladoras de la región. Los empresarios locales aún tienen un largo camino que recorrer, pero el avance ha sido más notable en el nivel de los cuadros medios y del personal obrero. Existen en Ciudad Juárez miles de gerentes, ingenieros, técnicos y supervisores que han acumulado una amplia experiencia fabril y que pueden sostener una industria más compleja, además de que muchos de ellos podrían instalar por su cuenta empresas pequeñas y medianas. Entre los obreros también hay decenas de miles que han adquirido la destreza y los conocimientos suficientes para ocupar puestos de mayor responsabilidad y, por qué no, crear microempresas en torno a la industria maquiladora. El aprovechamiento de estas capacidades podría modificar, al menos en parte, las asimetrías en las relaciones entre las empresas extranjeras y los agentes productivos de la región.

A pesar de que en la mayoría de las maquiladoras no se han desarrollado programas sistemáticos de transferencia de tecnología, la gente se apropia de técnicas y conocimientos industriales que utiliza en formas diversas. Más arriba comenté la creatividad y la capacidad de innovación y adaptación tecnológica de los obreros juarenses. Quisiera ahora ilustrarlas con el curioso caso de un trabajador de Zenco que, sin perder su puesto en la empresa, formó un taller de carpintería valiéndose de las materias primas y de los conocimientos adquiridos en la maquila:

"Yo en una hora y media terminaba todo lo que tenía que hacer en Zenco, y me salía. Tenía una transa con el que sacaba el scrap, lo llevaba a una ladrillera. Era de un grupo de amigos que veníamos de Centralab (otra maquiladora donde hubo un movimiento de protesta). A los cuatro meses yo ya conocía todo el movimiento. Me llevaba tornillos, tapas, madera, de todo. Los gringos no te dejan llevar nada. Yo llevaba una troca y sacaba muchas cosas. Empecé a hacer muebles con el estilo de trabajo de Zenco: cómodas, libreros, muebles para televisión. Me compré taladros para trabajar al estilo de Zenco. Estaba dos horas en la maquila y luego me iba a trabajar a la carpintería que tenía en mi casa. Eso sí, me tenía que reportar con mi supervisor, le hice muebles para su casa, también para su jaina⁷³. Duré como un año haciendo eso. Hacía transa con el que transportaba el scrap para sacar las cosas. La raza decía que los muebles que yo hacía tenían un control de calidad más duro que el de Zenco".⁷⁴

En este caso la apropiación fue muy lejos, este trabajador aprovechó en su favor la técnica, el tiempo y las materias primas de la maquiladora, no fue sólo una apropiación simbólica, sino una expropiación material. Fuera de lo anecdótico, este ejemplo ilustra cómo los trabajadores insertan su trabajo en la maquiladora dentro de redes grupales y estrategias de sobrevivencia, cómo asimilan la tecnología y las formas de trabajo, y las emplean con otros fines. Otros trabajadores de Zenco también narraron casos de gente que se llevaba materiales para su casa, lo mismo que en su familia utilizaban algo de las técnicas de trabajo de la maquila al acomodar sus muebles u organizar el trabajo doméstico con sus familiares. La inexistencia de programas de capacitación y transferencia de tecnología no es un obstáculo para que empleados y trabajadores adquieran cierto dominio sobre sus tareas y transfieran sus aprendizajes hacia otros campos de la vida cotidiana.

⁷³. - Novia.

⁷⁴. - Entrevista con extrabajador de Zenco, julio de 1993.

La experiencia de Zenco sugiere que la globalización vivida por sus trabajadores no es la del contacto frecuente con personas provenientes de muchos países. Más bien se trata de la interacción laboral, no muy intensa, con jefes norteamericanos. En este caso no se puede hablar de la creación de una cultura del trabajo global o metanacional, sino de la coexistencia, a veces pacífica y a veces conflictiva, entre personas de dos culturas nacionales del trabajo distintas.

En Zenco, las relaciones interculturales han provocado reacciones diversas. Casi siempre americanos y mexicanos conservan los prejuicios mutuos y se enconchan en dinámicas paralelas o hasta divergentes, con escasa comunicación entre ellos. No obstante, algunos empleados han hecho posible un mínimo de comprensión entre ambas partes mitigando su oposición. Los americanos tienen una posición muy favorable en términos de control sobre la empresa, de poder y de ingresos, lo que les ha permitido imponer algunas normas y sistemas de trabajo, pero no se puede afirmar que hayan logrado americanizar la cultura laboral del personal mexicano. A su vez, muchas tradiciones locales, regionales y nacionales se han preservado, incluso se ha logrado que los mexicanos tengan cada vez mayor conocimiento y control de algunas partes del proceso de trabajo en la fábrica, pero tampoco se puede decir que los mexicanos hayan logrado transformar la cultura laboral de los norteamericanos empleados en Zenco. En el nivel de los individuos, se puede decir que la mayoría conserva, casi sin alteraciones, las tradiciones laborales de su respectiva cultura nacional. La excepción serían quienes fungen como puentes entre los dos grupos nacionales, manejan códigos diversos y de manera constante tienen que traducir dos tradiciones laborales. Para ellos el trabajo en Zenco sí ha representado una experiencia más intensa de mestizaje y globalización, conservan su identidad mexicana pero también se han adaptado a muchos de los valores y prácticas laborales de los norteamericanos. Pero aún ellos manifiestan posiciones nacionalistas, necesitan distinguirse de sus jefes norteamericanos; ahora bien, se trata de un nacionalismo atemperado, en el que los prejuicios se encuentran matizados por la experiencia del contacto prolongado con otra cultura, en el que es posible reconocer en el otro aspectos positivos y también tomar cierta distancia con respecto a la cultura propia. Su papel en la estructura de la empresa está preñado de contradicciones y de ambivalencias tanto hacia los norteamericanos como hacia los trabajadores mexicanos, contradicciones y ambivalencias que en buena medida son también las de este modelo de relaciones interculturales, en el que sujetos de dos culturas nacionales del trabajo coexisten, pero sin que se llegue a entablar un verdadero diálogo entre ellos.

En el nivel de la organización en su conjunto existe un compromiso asimétrico entre norteamericanos y mexicanos. La asimetría redundaba en beneficio de los primeros, quienes conservan la conducción general de la marcha de la empresa, mientras que los mexicanos se encuentran excluidos de las decisiones y los puestos más importantes. Algunos gerentes mexicanos llegan a ocupar posiciones claves dentro de la planta, pero es muy reducido su poder dentro de la estructura general de la corporación a la que pertenece Zenco. La coexistencia entre agentes productivos de dos tradiciones laborales es excluyente y, pese a ser una minoría, los norteamericanos tienen un enorme peso específico en la dinámica de la empresa. Los empleados y trabajadores mexicanos no dejan de resistirse a esa exclusión: han desarrollado diversas habilidades y se han apropiado de una serie de conocimientos que les permiten mejorar su posición en la planta. No han logrado modificar las asimetrías estructurales de esta relación intercultural, pero, las han atemperado. No se descarta que en el futuro la profundización de la mexicanización cultural pudiera cuestionar muchas de las exclusiones y desigualdades de las relaciones industriales en ésta y otras maquiladoras de propiedad norteamericana instaladas en la frontera norte de México.

3.3. Cultura corporativa global en Altec

El personal de Altec, en comparación con el de Zenco y el de las maquiladoras coreanas de Guatemala, tiene una exposición mayor a procesos de **globalización**. Esto se debe a que las características de la industria automotriz hacen posibles múltiples enlaces entre plantas distribuidas por todo el mundo, a la vez que requieren intenso contacto entre personal de diversas nacionalidades. La competencia en el mercado mundial del automóvil ha obligado a los consorcios norteamericanos, Ford entre ellos, a crear redes internacionales de investigación, diseño, manufactura y distribución, con el fin de aprovechar las ventajas comparativas de cada país. Una planta como Altec está obligada a enlazarse con proveedores de distintas partes del mundo, a crear vínculos con equipos de diseño que están en Estados Unidos y en otros países, a competir y a la vez trabajar en equipo con plantas similares de Ford en varios continentes. Se trata, en suma, de una fábrica que participa en circuitos globales de producción. Hay que señalar, no obstante, que la integración a los procesos globales no se presenta con la misma intensidad entre todo el personal, sino que se desarrolla, por así decirlo, a dos distintas velocidades, entre los trabajadores operativos y los empleados de confianza.

Por lo que toca a los procesos de **transnacionalización** (Kearney, 1995), es decir, a las relaciones de hegemonía entre agentes productivos de diferentes países, son muy complejos en este caso. Altec pertenece a una corporación transnacional de origen estadounidense, de modo que se presentan intentos de imponer la cultura norteamericana del trabajo, pero, al mismo tiempo, en Ford han tomado fuerza las filosofías y los sistemas productivos japoneses. A esto hay que añadir que el sistema sociotécnico tiene cierta influencia europea y que en esta planta ha habido gerentes generales norteamericanos y brasileños. Si en Guatemala se podían distinguir tentativas de coreanización y en Zenco de norteamericanización, en Altec el transnacionalismo discurre por varios canales que se entrecruzan.

Por último, en lo que se refiere a la **relocalización**, en Altec se ha presentado mayor mestizaje cultural entre personas provenientes de distintos países. Una razón de ello es que su funcionamiento está mucho más orientado hacia la comunicación que el de Zenco o el de la maquila de Guatemala, hecho que permite que exista mayor diálogo intercultural entre el personal mexicano y los extranjeros que trabajan en Altec o mantienen estrechas relaciones con esta planta. Así, la mexicanización del trabajo no ha ocurrido sólo por acciones aisladas de trabajadores y empleados, sino que desde la dirección de la empresa se han promovido acciones para adaptar a Altec a las condiciones locales y para vincularla con la comunidad de Chihuahua. Estos vínculos no dejan de ser problemáticos, además de que las relaciones de la fábrica con la sociedad civil son débiles y poco sistemáticas.

Una globalización a dos velocidades

Altec es una empresa que, desde el punto de vista de la cultura del trabajo, se ha incorporado a las corrientes de globalización. La división electrónica de Ford, en la que se inserta Altec, tiene una intensa vida internacional: los gerentes circulan entre plantas ubicadas en diferentes países, el personal técnico y directivo recibe una parte de su capacitación en el extranjero, son frecuentes las visitas de personal de una planta a otra, etcétera. En contraste con la división de motores, cuya hegemonía es más claramente estadounidense con un centro definido en Detroit, en la división electrónica es más común que los gerentes generales de cada planta tengan una nacionalidad

distinta a la norteamericana y que las relaciones entre fábricas ubicadas en diferentes países sean más horizontales. En otras palabras, existen varios centros y la toma de decisiones se encuentra condicionada por el funcionamiento de una red internacional, sin que por ello deje de concentrarse una enorme capacidad de control en los Estados Unidos. De cualquier manera, su funcionamiento posibilita la creación de una cultura corporativa global.

La mayoría de los productos electrónicos de Altec se instalan en automóviles y camionetas Ford, pero otra parte se vende a las empresas japonesas Mazda y Nissan. Altec exporta a países de cuatro continentes: América, Europa, Asia y Oceanía. Los insumos que utiliza también provienen de diferentes partes del mundo. Pero su carácter globalizado no reside sólo en esta orientación hacia el mercado mundial, sino, en especial, en los intensos contactos con otras plantas automotrices.

En el capítulo anterior señalé que Altec mantiene vínculos directos con sus diferentes clientes. Cabe mencionar ahora que dichos vínculos tienen un carácter internacional. Además de la veintena de extranjeros que forman parte del personal de la planta, hay alrededor de 30 mexicanos de Altec que viven en el extranjero, en particular en Estados Unidos, en donde participan en equipos de diseño de los productos que elabora Altec, o bien trabajan en las plantas a donde se envían los autoestéreos y controles vehiculares producidos por la planta de Chihuahua⁷⁵. Además del personal que vive fuera, las visitas al extranjero son cosa de todos los días: sólo en 1993 hubo 140 visitas de ingenieros de Altec que, de manera individual o en grupo, fueron a fábricas automotrices en diferentes partes del mundo para brindar asesorías, recibir quejas y solicitudes, verificar las condiciones en que se instalan los equipos electrónicos en los automóviles, etcétera. A esto hay que añadir que hubo 24 visitas de gerentes a plantas ensambladoras; de igual manera, Altec recibe muchas visitas de ingenieros y gerentes de esas mismas plantas.⁷⁶

En los períodos de lanzamiento de un nuevo vehículo, que es cuando se presentan más problemas, se intensifican los viajes de personal de Altec a las fábricas de automóviles, en donde se quedan durante tres semanas en promedio. Con el fin de poder reaccionar con rapidez a las dificultades que surgen, Altec desarrolló unos maletines de prueba, que cuentan con el equipo necesario para realizar las verificaciones y ajustes que se requieran. De este modo no se pierde tiempo en enviar el producto a Chihuahua, revisarlo ahí y enviarlo de regreso a la planta de ensamble automotriz. La empresa cuenta con 40 maletines de prueba, que viajan junto con los ingenieros en su trabajo internacional de servicio al cliente. Este despliegue geográfico de Altec hace que la empresa se vea a sí misma como un cuerpo que se extiende por todo el mundo: "ellos son nuestra voz, nuestros ojos, nuestras manos en las plantas de ensamble."⁷⁷

Altec cuenta con grupos de ingeniería de diseño y de manufactura avanzada que se encargan, entre otras funciones, de buscar mejoras en la producción actual, detectar problemas y anticiparlos, fabricar prototipos y equipos de prueba, lo mismo que analizar la factibilidad de nuevos productos. Esta capacidad le permite llevar adelante un programa denominado "Ingeniería

⁷⁵.- En 1994 eran 27 los mexicanos de Altec que vivían en el extranjero, de acuerdo con la información vertida por la empresa en la Presentación de Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad 1993, ciudad de México, abril de 1994.

⁷⁶.- Ibidem.

⁷⁷.- Participación del gerente calidad de Altec en la Presentación de Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad 1993, ciudad de México, abril de 1994.

Simultánea", que busca integrar manufactura y diseño. Como parte de este programa, ingenieros de Altec se incorporan a los equipos de diseño de nuevos automóviles, sobre todo en Estados Unidos, pero también se presentó una ocasión en la que estuvieron en Japón. Estos equipos trabajan durante un período largo, de un año y medio a tres años, durante el cual se conjuntan ingenieros de varios países para definir las características de los autos que se lanzarán al mercado en años posteriores⁷⁸.

La experiencia de ingeniería simultánea de Altec es interesante, porque permite advertir que el tipo de inserción de una maquiladora en los procesos de globalización puede ser muy diverso, y en buena medida está en función de su capacidad productiva, lo que indica que también es una cuestión de poder. En otras palabras, el desarrollo técnico-productivo y la correlación de fuerzas definen las posiciones de las empresas en la división global del trabajo. Mientras que algunas plantas se limitan a ensamblar algo que es totalmente diseñado fuera del país, otras realizan algunas adaptaciones; hay las que logran participar en el diseño y muy pocas consiguen especializarse en tareas de alto valor agregado. En México se cuentan con los dedos de una mano las maquiladoras que se especializan en investigación, diseño y desarrollo. Hualde y Carrillo reportan que ese es el caso de Delphi-Juárez y del complejo que desarrolla Samsung en Tijuana, experiencias que los llevan a pensar en la posible emergencia de **maquiladoras de tercera generación** (Carrillo y Hualde, 1997). Altec no se puede ubicar en esa categoría, más bien es una maquiladora de segunda generación o nueva maquiladora, concentrada en el ensamble, pero que comienza a realizar tareas de diseño. Sería interesante que en futuras investigaciones se estudiaran las dimensiones simbólicas y de poder de las relaciones que se establecen en equipos de diseño multinacionales como aquellos en los que participan ingenieros de Altec en plantas de Estados Unidos y Japón.

Por lo que toca a gerentes e ingenieros de Altec, su inserción en procesos de globalización es bastante intensa; pero no puede decirse lo mismo del personal operativo. Los obreros y las obreras recuerdan bien a los distintos gerentes generales, quienes han sido norteamericanos y brasileños. Los mencionan por sus nombres o apellidos. Algunos trabajadores han convivido de cerca con personal extranjero, en pocos casos han creado lazos de amistad con ellos, aunque se puede decir que han tenido una mínima oportunidad de comunicación intercultural directa, no sólo a través de intermediarios. Por ejemplo, comenta una operadora:

"Yo tengo muy buena relación con una brasileña, es muy accesible, nos dice amigas. También con un americano que dijo que quería aprender de nosotros. Tratan de aprender y a la vez de enseñar. En otras maquiladoras los que llegan de fuera nomás van de pasadita, no hay nada de contacto con ellos, sólo van con los gerentes".⁷⁹

No todas las operadoras piensan así, algunas ven muy lejanos a los visitantes: "Van muchos extranjeros, pero conviven poco con nosotras, son gente que anda en lo alto".⁸⁰

Más allá de algunas experiencias esporádicas, en la vida cotidiana de trabajo de las operadoras no hay viajes, ni dominio de un idioma extranjero. Tampoco llevan al cabo trabajos

⁷⁸.- *Ibidem*.

⁷⁹.- Entrevista con operadora de Altec, noviembre de 1995.

⁸⁰.- Entrevista con operadora de Altec, noviembre de 1995.

conjuntos con personas de otras nacionalidades ni se comunican con operadores de otras plantas de la división electrónica de Ford. En una ocasión algunas operadoras de Altec acudieron a un taller de trabajadoras de maquiladoras en donde pudieron compartir experiencias con obreras de Guatemala y de otras regiones de México, pero fue un acontecimiento aislado sin mayor trascendencia. Puede concluirse que se trata de una globalización que transcurre por dos carriles⁸¹. Uno de alta velocidad y mucho tráfico, por el que ingenieros y gerentes trabajan y se comunican de manera frecuente con sus pares extranjeros, tanto en Altec como en otras plantas. Mientras que en el otro, de menor velocidad y poca circulación, las operadoras tienen contactos efímeros con personas de otras nacionalidades, pero no con sus pares, sino con ingenieros y gerentes que llegan a Altec. Así, para un sector del personal la dinámica de trabajo los lleva a la interacción frecuente con personas que tienen otras culturas de trabajo y a la construcción de un lenguaje corporativo común que sirve de marco para la realización de tareas conjuntas. En cambio, la gran mayoría de las operadoras se mueve en el ámbito de la cultura de trabajo local, apenas matizada por interacciones discontinuas con sujetos provenientes de otros países. Estas distintas experiencias de globalización también influyen sobre los diferentes grados de involucramiento del personal con la empresa: mientras que el personal de confianza asume con fuerza la cultura corporativa, las obreras mantienen una mayor distancia con respecto a ella. En esto tienen mucho que ver los beneficios que adquieren los empleados que se mueven en el plano internacional: posibilidad de viajar, viáticos, promociones, mayor poder dentro de la empresa, adquisición de nuevas destrezas, etcétera. Aunque las obreras viven inmersas en el contexto local, su empleo y sus ingresos están condicionados por fenómenos de naturaleza global, que muchas veces escapan a su control.

Transnacionalismo múltiple

El hecho de que las operadoras de Altec no tengan contactos permanentes con extranjeros no significa que no sean interpeladas por otras tradiciones laborales. Trabajan en una empresa que forma parte de una corporación norteamericana y de alguna manera resienten la influencia de la cultura estadounidense. Algo que llama de inmediato la atención es el uso constante de palabras en inglés. Para designar a muchas piezas, maquinarias y procesos se utilizan nombres en ese idioma. El personal de confianza conoce su significado, pero casi nunca se traducen y pasan a formar parte del lenguaje de uso común en la planta. Las operadoras utilizan algunas de estas palabras: le llaman scrap al material de desecho, trouble al técnico que se encarga de resolver problemas en las líneas de trabajo, display a las pantallas de máquinas computarizadas, "clampear" al acto de sujetar una pieza. Por supuesto, conocen el nombre en inglés de gran cantidad de componentes, productos y máquinas: chips, zenthel, deck, cover, esc, vaps, etcétera. No obstante, es un conocimiento casuístico, usan esas palabras porque son con las que conocieron esos objetos. En cambio, el personal de confianza hace uso extensivo del inglés y su conocimiento de este idioma extranjero les

⁸¹.- Esto también ocurre en Zenco y en las maquiladoras coreanas de Guatemala, ya que los gerentes e ingenieros actúan en el plano internacional más que los obreros y las obreras. Sin embargo, la situación de aislamiento en que viven los empleados coreanos en Guatemala limita sus contactos interculturales. En Zenco las relaciones con personas de otras plantas de la corporación están concentradas en un pequeño grupo, por lo que la mayoría de los ingenieros y gerentes establecen pocas interacciones fuera de la ciudad. En cambio, en Altec son mucho más frecuentes los viajes fuera del país, las visitas de extranjeros, las reuniones internacionales, el contacto cotidiano con otras plantas por medios electrónicos, etcétera.

permite distinguirse de las operadoras, ya que crean un lenguaje críptico que los coloca por encima de los trabajadores comunes y corrientes. Las operadoras resienten y critican esta situación:

"Estamos bien complicadas ahora. Tenemos un asesor, nos habla muchas palabras en inglés (...). Él habla toda la junta, todo en inglés. Sólo de sexto nivel para arriba tienen clase de inglés."

"Nosotros no permitimos que se nos hable en inglés. Cuando nos hablan en inglés nosotros les decimos que saben muy bien que nosotros no les entendemos. Por ejemplo a veces nos ponen videos en inglés, pues ponemos el grito, 'si saben que nadie sabe hablar inglés, si están en México tienen que hablar mexicano', así les dicen, 'como nosotros'. Antes había letreros en inglés, ya no, porque mucha gente no habla inglés y protestó.(...) A mí me empezaron a decir Mary hasta que entré a trabajar allí. Y cuando me hablaban por Mary yo decía: 'quién sabe quién será'. Y hasta me decían: 'a usted, a usted le estoy hablando'. No las compañeras, sino las que daban las pláticas. Yo sabía que me llamaba María, pero nunca me habían dicho así. Porque yo he platicado con muchos facilitadores y hablan muchas cosas en inglés y no les entiendo. Porque ahora vamos a tal lado, y en inglés. Y que vamos a tal máquina, en inglés, quién sabe que será eso, se desconcierta uno. Pero no saben cómo se dice en español. Les cuesta trabajo porque como les enseñaron en inglés cómo se llaman las máquinas. Y luego dicen vamos a 'estarear', no sé que es eso".⁸²

Además del asunto del lenguaje, la norteamericanización en Altec se manifiesta en el énfasis en la eficiencia en el trabajo y en la exaltación del american way of life. Pero también se entremezcla con la gran valoración que hace la empresa de lo japonés. El sistema de sugerencias Idealtec fue diseñado tomando como base las experiencias de Toyota. También se expresa gran admiración por todos los sistemas de calidad total de inspiración japonesa. Hay un esfuerzo deliberado por acercarse a los modelos productivos nipones. Se expresa orgullo por tener dispositivos para prevención de errores tipo poka-yoke y, en el estilo japonés, se sigue un método de "ocho disciplinas" para analizar y resolver problemas. Como mencioné antes, el sistema sociotécnico de Altec tuvo su origen en Europa, pero hay poco contacto con países europeos y no se acostumbra poner a estos últimos como modelos. Priva la idea de que en la industria automotriz los ejemplos a seguir son los japoneses y, en menor medida, los americanos. La alta valoración de lo estadounidense y lo japonés se combina con algunas críticas a lo mexicano, congruentes con la narrativa hegemónica sobre la cultura laboral mexicana que se mencionó más arriba:

"El mexicano, no podemos trabajar en equipo. Lo digo porque estudié en Estados Unidos. Allá lo fomentan. Somos muy transeros."

"A los mexicanos nos falta empowerment, somos muy dados a seguir a un líder. Hay lealtad al jefe, no a la compañía. Si propongo mejoras a veces no se aceptan porque crean conflictos al jefe. En un autodiagnóstico salió que estamos enfocados al jefe, no al cliente. Los industriales de Chihuahua tienen mentalidad de coyotes, no de empresarios. La única salida para incrementar los proveedores mexicanos a las maquiladoras sería que se independizaran algunos maquileros".⁸³

⁸².- Entrevista con operadora de Altec, noviembre de 1995 y entrevista con operadora de Altec, junio de 1992; "estarear" viene del inglés start up, arrancar o empezar.

⁸³.- Entrevistas con gerentes de Altec, ambas en noviembre de 1995.

En muchas ocasiones la empresa transmite a las operadoras un discurso en el que se presenta a México de manera negativa, al señalar que hay corrupción, malos manejos, ineficacia. Hay una idea un tanto paternalista de que los operadores mexicanos tienen mucho potencial, pero han sido mal manejados y que, gracias a la empresa maquiladora, lograrán desarrollarse. Esto se refleja en la siguiente narración de lo que un proveedor japonés les decía a las operadoras:

"Es nuestro propio gobierno quien nos tiene así, porque en una ocasión, una persona extranjera, unos extranjeros llegaron ahí cuando yo estaba en el centro de entrenamiento y nos platicaron, y hasta nos ponían así como caricatura, ¡a mí se me quedó tan grabada!, que nos ponía tres cerebros, nos decía así: 'miren, hay tres cerebros, aquí está un cerebro de Estados Unidos, este cerebro es de México, este cerebro es de Japón. ¿cuál de todos estos cerebros creen que vale más? Este vale tantos dólares, este tantos, este tantos'. A que nosotros respondiéramos cuál cerebro valía más. No, pues nosotros decíamos: 'el de Estados Unidos, porque tiene mucha tecnología y todo eso', 'no', '¿el de Japón?', "'o, pónganles ustedes precios en dólares', '¿el de México?', '¡El de México!, ¿por qué?, porque el de Estados Unidos está muy gastado, cuesta dos dólares. El de Japón cuesta cinco dólares, y el mexicano cuesta mucho más, porque está sin gastar. ¡Nos ridiculizan! '¿Y saben por qué?', a mí eso se me quedó así grabado, grabado, 'Es su propio México el que no las quiere, porque nosotros', era un japonés, un proveedor de Japón, 'nosotros podemos pagar este radio a tanto'. Y ahí fue donde me quedó a mí muy claro de que como no tenían que competir entre todas las maquiladoras y quién controlaba esto, nuestro propio gobierno. Las maquiladoras sí estarían dispuestas a pagar más salario".⁸⁴

La lógica de estos argumentos conduce hacia la tesis de que las maquiladoras; gracias a que han traído las culturas japonesa y norteamericana de la calidad y la eficiencia, van a librar al país de la corrupción y del atraso. Cuando se inició el sistema de sugerencias Idealtec, un gerente lo veía como un programa con enorme potencial social, en caso de que fuera llevado hacia el terreno de la administración pública. Incluso, la empresa ha comenzado a tratar de extender su visión de la calidad hacia el entorno social: han creado programas para "difundir la cultura de la calidad en la comunidad", que incluyen ciclos de conferencias sobre calidad, cursos de control estadístico de procesos y actividades para "ayudar a asesorar la calidad de vida de nuestros empleados"⁸⁵. De igual manera, promueve entre su personal la idea de que lleven la calidad total a su vida cotidiana. Las actividades de promoción social no son nuevas en la industria mexicana, lo que es interesante advertir en este caso es que Altec las realiza bajo el emblema de la calidad, como parte de un proyecto cultural que trata de incidir dentro y fuera de la fábrica. En el capítulo 4 analizaré las discusiones que se han dado entre la empresa y los trabajadores en torno al significado de la calidad. Por el momento basta indicar que, en Altec y en otras maquiladoras, la difusión de la cultura de la calidad está relacionada con la inserción en el mercado mundial y es parte de un proceso de transnacionalización en el que se tratan de adoptar elementos de las culturas laborales de los Estados Unidos y, cada vez más, de Japón.

Las operadoras de Altec expresan críticas a los extranjeros, aunque también simpatizan con algunos, en particular con quienes conviven más con ellas. Por ejemplo, señalan lo siguiente:

⁸⁴.- Entrevista con trabajadora de Altec, septiembre de 1992.

⁸⁵.- Participación de la coordinadora de calidad y productividad de Altec en la Presentación de Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad 1993, ciudad de México, abril de 1994.

"¿Qué sucede?. que las maquiladoras haz de cuenta que chupan la fuerza de trabajo de la mujer. Fíjate como tiene su pro y su contra la maquiladora. Está proporcionando trabajo, pero viéndolo desde otro punto de vista ¿cómo vienen y se hacen ricos los extranjeros?. Un radio que vienen y sacan, ¿a cuánto van y lo venden? ¿y cuánto le pagan a la trabajadora por un radio?"

"A los americanos toda la gente les echa, nada más a ese señor no (a uno de los primeros gerentes generales). Ese no, cuando se ofrecía algún festejo o algo, ponía sodas en hieleras por toda la planta, y gansitos no faltaba que pusieran. (...) Y toda la gente dice que cómo le echan de menos; se formaba el baile, a él no le interesaba que tuviéramos que trabajar, él bailaba con todas ahí, a medio estacionamiento se ponía a bailar. Y en el balneario dicen que se lucía super bien con toda la gente y con los niños y éste no; aquél por cualquier cosa ya estaba haciendo pachangas en el estacionamiento, hasta sacaba a los cocineros a atendernos, nos daba pizzas, soda."⁸⁶

Es interesante realzar los criterios que muchas operadoras emplean para valorar a un gerente extranjero. Para ellas un buen gerente es aquél que se acerca a ellas, convive, baila, organiza buenas pachangas. En cambio, un mal gerente es el que se mantiene distante y no es generoso en relación con los regalos, la comida y las fiestas. En opinión de la mayoría de los trabajadores y los empleados el peor gerente ha sido un brasileño de origen y rasgos japoneses, de quien comentan que su principal preocupación era la reducción de costos. Las operadoras pensaban que era japonés, le decían "el chino", igual que las trabajadoras guatemaltecas a los coreanos, y le aplicaban una serie de estereotipos en relación con su supuesta nacionalidad oriental:

"El chino casi no hace fiestas, cuando hubo una ceremonia luego luego se fue. La gente le ha dicho: 'usted nos quiere tener a pulo aloz (puro arroz)', dicen: 'allá que se desquite con los chinos, no con nosotros', están esperando que quiten al chino, porque los cambian a los dos años".

"Éste es japonés, es como más miserable, más metalizado podríamos decir, como más metalizado, como que le importa mucho la producción, la empresa.(...) antes los convivios eran echar la casa por la ventana, y ahora no, como le digo, son como más... prácticos".

"Mi idea sería ahorita cada vez más como la necesidad ya de un sindicato ahí. Acaba de entrar un nuevo gerente, es japonés. Es chino, y pues este señor ha sido como muy exigente.(...) A partir de que llegó este gerente hemos visto que nos han restringido algunas cosas. Por ejemplo, los convivios de navidad, este año lo resentimos mucho porque se nos hizo ahí mismo en la planta cuando antes se nos rentaba un local, el Club de Leones, el salón Victoria y ahora ya con éste pues no ahí mismo (...) Entonces pensábamos que por eso nos iban a dar regalos extras, pues no; ahora todos dicen: 'ahora ya para el año que entra olvídense del pavo, va a haber un kilo de arroz a cada uno'. los pavos este año estuvieron muy chiquitos, así en todo eso se está notando. (...) Se ha notado en la exigencia al trabajo, no quieren ver a nadie ahí sentado sin trabajar, aunque no haya trabajo".

"Es que los japoneses de por sí son negreros. En Tanashin (maquiladora japonesa) no los dejan ni hablar. Ahora que el gerente de Altec es japonés, las cosas están muy mal, quiere bajar todos los costos. El americano que estaba antes iba a las líneas a ver como nos sentíamos".⁸⁷

⁸⁶.- Entrevista con operadora de Altec, realizada por Elsa Chávez en mayo de 1990 y entrevista con operadora de Altec, junio de 1992.

⁸⁷.- Entrevistas con operadoras de Altec, junio de 1992, julio de 1992, septiembre de 1992 y diciembre de 1992.

Muchos empleados de confianza coinciden con estos puntos de vista de las obreras. Un gerente mexicano expresó una crítica similar: "Se perdió algo de la cultura con los cambios de gerente, él era sólo de la idea de reducir costos. Ahora se quiere volver a la cultura sociotécnica"⁸⁸. El uso de estereotipos contra el gerente general brasileño de origen japonés fue un recurso importante que utilizaron las trabajadoras en las relaciones interculturales en Altec: influyó para que la empresa cambiara su política y tratara de reconstruir las buenas relaciones con sus operadoras.

El contacto con extranjeros permite a las operadoras hacer comparaciones entre gerentes de distintas nacionalidades. En Altec se repite un hecho que hice notar para los casos de Guatemala y Zenco: en algunos aspectos piensan que los gerentes que son de la misma nacionalidad del trabajador son peores que los extranjeros, en particular porque se sienten superiores a los trabajadores. En ese sentido, véanse las siguientes expresiones:

"Pues mire, los jefes mexicanos son más prepotentes y más déspotas que los extranjeros. Es que los mexicanos somos medio chistosos, pos como que ya se les sube yo creo a la cabeza el cargo y pueden hacer lo que quieran, no, yo estoy más arriba. Y los extranjeros son... porque sí hay manera de platicar con ellos, por ejemplo en los convivios, que si quieren que haya mariachis o si quieren que haya un conjunto, yo quiero sacar al gerente a bailar, voy lo saco, y muy correctos están y le dan a uno su lugar como persona, no; en cambio, a los gerentes mexicanos no, hasta dice uno: 'no, es rete sangrón, a ese ni lo saco, ahí que se quede', porque se les sube".

"No me gusta que la gente que está más alta que uno, que la quieran aplastar a uno".

"Hay mucha gente que se siente más que uno, que nos quieren tratar como gente que estamos muy abajo de ellos nomás porque tienen ellos estudiado algo".⁸⁹

Así, los trabajadores de Altec encuentran que sus tradiciones laborales son cuestionadas desde otras perspectivas culturales: desde la americana que les exige mayor eficiencia, desde la japonesa que les demanda enfatizar calidad y trabajo en equipo y desde la de los propios gerentes mexicanos que se consideran superiores a ellos. Un objetivo central de la ingeniería cultural de Altec es el de lograr la adecuación entre la cultura regional y nacional del trabajo y la cultura global de Ford. Esto implica la pretensión de modificar ciertas costumbres laborales de su personal mexicano, pero también tratar de adaptar la cultura corporativa a las condiciones específicas de la localidad.

Mexicanización y "Glocalization"

Es un lugar común decir que el mexicano no trabaja con calidad, que todo lo hace al "ahí se va", sin el cuidado suficiente. Muchos obreros y empleados de Altec contradicen esa afirmación, son excelentes trabajadores y tratan de demostrar que los mexicanos no están reñidos con la calidad, que pueden producir tan bien como cualquier otro. Los numerosos reconocimientos que ha obtenido Altec confirman que la cultura mexicana no es ningún impedimento para lograr niveles competitivos en materia de calidad. Los trabajadores conocen los éxitos de Altec y pueden relacionar el significado de la calidad con el orgullo mexicano. Lo anterior lo ilustra el siguiente

⁸⁸.- Entrevista con gerente de Altec, noviembre de 1995.

⁸⁹.- Entrevista con operadoras de Altec, julio de 1992, agosto de 1992 y septiembre de 1992.

comentario de una trabajadora, en el cual se admite el estereotipo de que los mexicanos trabajan con descuido, pero se afirma que es posible superar esa situación:

"Mire, por ejemplo nosotros, si los Estados Unidos ... es igual donde quiera, pero lo que sí de nuestro trabajo depende mucho también el comercio. Claro que si fueran productos mexicanos que bueno. Pero desgraciadamente ahorita nosotros no estamos en esas circunstancias. Yo pienso que la calidad debe ser donde quiera. No nada más porque son productos americanos o porque se vendieron en Estados Unidos o porque se quedan con más ganancias, yo pienso que uno debe aprender precisamente a hacer mejor las cosas hasta por uno mismo, porque si algún día México llegara a tener esa opción, de importar o exportar fuera del país, entonces qué haría, a las primeras de cambio nos rechazarían nuestro trabajo, porque iría mal, entonces pienso hay que tener una responsabilidad más abierta para aprender, tenemos la oportunidad de hacerlo, ahorita que está la maquila. Las maquilas son extranjeras, bueno, pero qué tal si aprendemos a trabajar bien para que algún día México tenga esa oportunidad, ya no vamos a batallar. (...) el problema que nosotros tenemos es precisamente eso de que hacemos las cosas al ahí se va, al cabo que son empresas extranjeras y todo eso, pero con eso nos estamos dañando porque si algún día llegamos a tener algo, siempre vamos a pensar igual y qué va a pasar, que trabajamos menos."⁹⁰

Los cuadros directivos de la empresa advierten el orgullo nacionalista de los trabajadores; es probable que buena parte de los empleados de confianza mexicanos lo compartan. En Chihuahua también se presenta un fuerte discurso regionalista que destaca la capacidad del norteño, y del chihuahuense en particular, para vencer las adversidades en un medio natural difícil. No puede decirse que el discurso de Altec sea homogéneo en lo que se refiere a la evaluación de la cultura laboral mexicana. Más arriba reproduje algunas opiniones de gerentes que son coherentes con la narrativa hegemónica que destaca los rasgos negativos del mexicano, pero también existen opiniones de signo contrario. Esto se observa en el comentario de un gerente sobre la reacción de los trabajadores al enterarse que Altec había ganado el Premio Nacional de Calidad en 1993:

"La noticia de que habíamos ganado el Premio Nacional de Calidad la difundimos a través de un sistema de difusión, ese sistema nos permite llegar a todos los empleados de una sola vez, este sistema está puesto en las cafeterías y ahí fue anunciado que fuimos ganadores. La reacción que hubo de todo el personal fue de mucha alegría, dado que es el primer reconocimiento que obtenemos del gobierno mexicano. Nosotros todos nos sentimos pues muy mexicanos y que se nos reconozca en nuestro país pues es un gran motivo de alegría para todos nosotros."⁹¹

Otro gerente considera que entre los elementos positivos de la cultura laboral del mexicano está la capacidad para absorber lo que llega de afuera y la disposición para aceptar los cambios en los sistemas productivos. Pese a ser una planta perteneciente a una de las grandes transnacionales del automóvil, Altec ha optado por tratar de aparecer lo más mexicana posible. Se defiende la capacidad del trabajador nacional, hasta el punto de afirmar que no hay ninguna contradicción entre los procesos de calidad total y la cultura laboral mexicana:

⁹⁰.- Entrevista con trabajadora de Altec, octubre de 1993.

⁹¹.- Entrevista con el gerente de relaciones industriales de Altec, noviembre de 1995.

"... yo no creo que la cultura de calidad esté peleada con la cultura mexicana. A nosotros nos enseñan desde chicos a tener orden en nuestras casas, a ser muy limpios, a hacer nuestras cosas bien, a tener nuestras tareas revisadas, a estudiar, es una filosofía que traemos desde casa. Nosotros cuando entramos a Altec reforzamos o retomamos esos valores. No hay ningún divorcio entre la cultura de calidad del mexicano que nacemos con ella y la cultura que tenemos en Altec. (...) nuestros principios guías de ALTEC fueron creados por nosotros para nosotros poder trabajar con ellos y no representa ningún choque para la cultura mexicana."⁹²

Este comentario, quizás un poco exagerado, es parte de la política de adaptar los sistemas de trabajo de la corporación a las características del país y de la región. También se observa en el uso de dichos populares mexicanos para "traducir" algunos de los principios de Altec: se dice "donde manda capitán no gobierna marinero" para indicar que la empresa debe estar al servicio del cliente y "ni tanto que queme al santo ni tanto que no le alumbre" para indicar que se debe controlar el proceso de fabricación, pero no de manera excesiva. En la exposición que hizo Altec en la Presentación de Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad utilizó 16 dichos mexicanos o de uso común en México, uno al abrir y otro al cerrar la exposición sobre cada uno de los 8 criterios que se emplean para otorgar el Premio Nacional de Calidad. Esta cara "mexicanizadora" puede ser parte de un guión público que a veces es negado en opiniones privadas, pero no debe interpretarse como una simple estrategia publicitaria de la empresa; probablemente existan otros tres factores concurrentes: 1) las convicciones nacionalistas de muchos cuadros gerenciales, 2) la reacción frente a los pretextos de otras empresas, que se resisten a introducir sistemas de calidad total bajo el argumento de que el trabajador mexicano no está preparado para ello, y 3) el resultado de la interacción con el conjunto del personal mexicano de la planta que, de un modo u otro, valora su identidad nacional.

Desarrollar una cultura corporativa en una empresa cuyas unidades están dispersas por todo el mundo no es tarea fácil. Cualquier intento de homogeneizar la cultura de personas de distintas nacionalidades puede generar resistencias y conflictos. La vía que ha seguido Altec parece haber dado mejores resultados. Es parecida a la estrategia desarrollada por la empresa japonesa Sony, llamada glocalization, que consiste en buscar la inserción de cada planta en el contexto mundial, pero a partir de las condiciones específicas que vive. Desde el punto de vista de las relaciones interculturales la experiencia de Altec ha sido menos ríspida que la de Zenco y la de las maquiladoras coreanas de Guatemala. La relocalización no ha dependido de los trabajadores o de empleados aislados, sino que la empresa se ha sumado, hasta cierto punto, a ese esfuerzo, al adoptar una política de adaptación a la cultura de sus empleados. Esta situación expresa un compromiso entre trabajadores y empresa, producto de la comunicación entre personas de distintos orígenes nacionales, misma que posibilita un aprendizaje mutuo. Esto atenúa las tensiones entre el personal y permite que la incorporación de la planta a las corrientes de globalización sea menos traumática. No por eso deja de haber algunas limitaciones en la inserción de Altec en el tejido social de la región, como trataré de mostrar a continuación.

⁹².- Comentario de la coordinadora de calidad y productividad de Altec en la Presentación de organizaciones ganadoras del Premio Nacional de Calidad, abril de 1994.

Fábrica y sociedad civil, dos mundos por vincular

Todavía está por hacerse la evaluación de la política de Altec hacia la comunidad, ya que puede implicar un mayor compromiso social de la empresa, pero también puede ser sólo un mecanismo de construcción de una imagen positiva. Un primer comentario que puede hacerse al respecto es que las acciones comunitarias de Altec, hasta la fecha, son limitadas, en particular si se les compara con la importante obra urbana que han hecho a lo largo de la historia de México diversas compañías mexicanas y extranjeras. Baste recordar la infraestructura urbana creada por empresas mineras en diversas poblaciones del estado de Chihuahua, o las contribuciones de empresarios chihuahuenses a obras educativas, culturales y filantrópicas. En cambio, si se le contrasta con lo que han hecho otras maquiladoras, Altec no sale tan mal parada. Las empresas maquiladoras se han caracterizado por su escasa vinculación con la sociedad en que se insertan. Por eso Altec, a pesar de todo, puede presentarse a sí misma como una empresa con responsabilidad comunitaria:

"Altec es una fuerza social responsable con su comunidad y su gobierno. Hemos contribuido con la sociedad con acciones como construcción de una planta de tratamiento de aguas, siembra y cuidado de 3,000 árboles, donativos a instituciones de ayuda humanitaria, apoyo a la formación de hijos de nuestro personal, apoyo a las iniciativas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los chihuahuenses. El liderazgo que representa la alta dirección de Altec ha llevado a la compañía dentro de un marco de competitividad logrando que Altec sea vista como una empresa líder. En Altec somos una familia de individuos comprometidos con la superación de nuestras familias, de nuestra comunidad y de nosotros mismos. Altec es alta tecnología"⁹³

Una actividad social que ha desarrollado Altec es la "adopción" de un periférico que pasa junto a la planta, colaborando con su mantenimiento. Cuenta con un departamento de ingeniería ambiental que se ha encargado del manejo de los desechos riesgosos y ha apoyado a instituciones educativas con cursos en materia ambiental. Se eliminaron los fluorocarbonos en el proceso y se modificó el sistema de aire acondicionado de la planta para evitar la contaminación del aire. La empresa también ha dado donativos a instituciones educativas e imparte cursos a su personal sobre alimentación, educación del hijo adolescente, formación de padres, cuidado de la salud, etcétera.

Las actividades de beneficio comunitario que realiza Altec contrastan con el nulo compromiso social de la mayoría de las maquiladoras. No obstante, son insuficientes desde el punto de vista de las necesidades sociales de la comunidad y de las enormes ganancias que obtiene la empresa por instalar una planta con personal calificado a tan bajo costo. Debe anotarse que Altec no tiene que enfrentar las demandas sociales de un sindicato y que no existe en la región una presión civil organizada para que las maquiladoras sean responsables con la comunidad. Esto le permite a las empresas desentenderse del asunto o, en el mejor de los casos, hacer lo que hace Altec: escoger los programas sociales que considere convenientes, sin que existan leyes o interlocutores que regulen estas actividades ni la cantidad de recursos que se destina a ellas. Es sintomático que Altec haya desarrollado varias acciones en el campo ambiental, en el que hay mayor presión nacional e internacional y también disposiciones legales que tienen que cumplir las empresas maquiladoras.

⁹³.- Colofón del video proyectado por Altec en la Presentación de las Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad 1993, ciudad de México, abril de 1994.

Otro aspecto a considerar es el de la vinculación de Altec con la economía de Chihuahua y de México. Puso en marcha un programa de desarrollo de proveedores, buscando establecer con ellos una relación a largo plazo. Les brinda asesoría en aspectos de calidad y algunos envían representantes a la planta para establecer contactos cotidianos y definir las características que deben tener los productos que proveen a Altec. Como parte de ese programa algunas empresas extranjeras que le surten insumos se han instalado en Chihuahua, incluso en el mismo parque industrial. La empresa también cuenta con una docena de proveedores mexicanos, pero éstos producen artículos que son de poca importancia para la fabricación de los radios y otros productos electrónicos, se concentran en insumos de poco valor agregado y que no son esenciales para el proceso productivo de Altec. La disposición de la empresa para incrementar la participación de proveedores nacionales no ha sido suficiente para formar cadenas productivas que la enlacen con la industria mexicana.

En el terreno económico Altec sigue siendo una especie de isla, cuyos lazos con la industria mexicana son escasos y frágiles. En esto es muy diferente a la maquiladora de confección de Guatemala, en donde intervienen capitales locales y se han creado diversas redes productivas en las que participan pequeñas y medianas empresas, incluso microempresas. Esto se debe a que la industria del vestido es mucho más simple y requiere menor inversión en capital y tecnología. Pero también se explica por las limitaciones de los empresarios mexicanos y por la enorme competencia internacional en el sector electrónico y de autopartes. De cualquier manera, la integración de las maquiladoras tipo Altec con la dinámica económica regional es una asignatura pendiente. Es paradójico que en Altec las relaciones interculturales sean más fluidas y se alejen del modelo de enclave que priva en Guatemala, pero en el terreno económico su funcionamiento corresponde más al de un enclave aislado del contexto regional. Esto señala que la eficacia laboral de la cultura tiene sus límites: por más que se avance en el diálogo intercultural y en la capacitación del personal mexicano para desarrollar tareas productivas más complejas, la dinámica de las maquiladoras escapará del control nacional en tanto que la toma de decisiones y el manejo de los recursos se encuentren concentrados en instancias en las que los mexicanos tienen una injerencia mínima o marginal. La mexicanización del proceso de trabajo, es decir, que sean mexicanos quienes planifiquen, diseñen, dirijan y realicen las actividades laborales, es muy positiva, pero requiere ser complementada con otros procesos sociales, económicos y políticos que garanticen un mejor aprovechamiento de la presencia de maquiladoras en el país.

Las limitaciones de la vinculación de Altec con el entorno social se expresan también en las dificultades que experimentan las operadoras para integrar su experiencia de trabajo con su vida fuera de la maquiladora. No encuentro mejor manera para describir esta dificultad que incluir en forma amplia el siguiente comentario de una operadora de Altec, en el que destaca la separación de dos mundos, el fabril y el de la vida cotidiana:

"La impresión que yo tuve de ahí (de Altec) 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".⁹⁴

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. Esta sensación de separación se hace más fuerte entre muchas mujeres que son madres de familia y que se sienten alejadas de sus hijos:

"Me cuesta mucho trabajo integrar mi trabajo, mis actividades sociales y mi familia. Me siento como un engrane, parte de un motor, me cuesta trabajo integrarme. Hay estímulos, pero no me convencen, veo de dónde vienen los estímulos y para qué, es como una paleta que se le ofrece a un niño. Nuestra maquiladora es una de las mejores, más sofisticadas, pero son puras florecitas. Comemos muy bien, pero se nos atora que los hijos se quedaron con puros frijoles."

"Antes no les importaba cómo comieran los hijos, ahora que comen muy bien en Altec se preocupan de que los niños se quedan malcomiendo".⁹⁵

La inexistencia de sindicato en Altec, lo mismo que de cualquier otra forma de representación grupal de los trabajadores, dificulta la integración entre la empresa y el entorno social. No existen mecanismos colectivos para procesar las demandas de los trabajadores ni los reclamos de la sociedad civil. Altec ha introducido, con fuerza, las voces del mercado y de sus clientes dentro de los muros de la fábrica. Sin embargo, las voces de la sociedad civil sólo se escuchan de manera débil, esporádica y desarticulada. Para que ésta y otras plantas maquiladoras se hagan más receptivas hacia las necesidades comunitarias no basta con la disposición de la empresa, hacen falta propuestas viables, actores sociales que las demanden, disposiciones legales que establezcan la obligación de satisfacerlas e instancias gubernamentales que vigilen su cumplimiento. La mayor incidencia de la sociedad civil sobre la dinámica productiva permitiría una mejor inserción en los procesos de globalización, en la medida en que fortalecería a los actores locales, estimularía la relocalización cultural y acotaría el poder de las empresas transnacionales.

⁹⁴.- Entrevista a operadora de Altec, septiembre de 1992. Otra operadora de Altec también describió a las maquiladoras como otro mundo: "Las maquiladoras las veía como un trabajo del otro mundo, por lo que platicaban de máquinas, pensé que iba a quebrar algo. La primera vez que vine, vi la planta muy grande, me dio miedo y curiosidad. Ya adentro, me dio miedo de que hubiera un corto, el ruidaje, se me hacía que no iba a aguantar ahí" (entrevista a operadora de Altec, noviembre de 1995).

⁹⁵.- Participación de dos operadoras de Altec en el Taller Regional de Trabajadoras de Maquiladoras, Chihuahua, Chih., diciembre de 1992.

3.4. Expresiones simbólicas de una nueva correlación de fuerzas entre los países

En los últimos años se ha puesto de moda la palabra globalización: aparece en discursos políticos, en los mensajes de los medios de comunicación y en gran número de estudios académicos. Muchas veces se habla de ella de manera muy general, se enuncian sus rasgos fundamentales y se manejan impresiones y lugares comunes sin profundizar en su análisis. El estudio de las relaciones interculturales en el trabajo de Altec, de Zenco y de las maquiladoras de confección de ropa de Guatemala puede ayudar a comprender las distintas texturas de los procesos de globalización en curso.

Una situación que destaca es que la mundialización se presenta con distinta intensidad para cada empresa. Todas las maquiladoras estudiadas aquí producen para la exportación y tienen empleados extranjeros, pero no todas participan de igual manera en redes globales. La mayoría de las maquiladoras de ropa de Guatemala operan de manera local, siendo los intermediarios los que se vinculan con el mercado norteamericano. Zenco forma parte de una empresa transnacional, pero la relación con el resto de la corporación transcurre por canales muy estrechos, centralizados por instancias directivas, es decir, hay poco contacto horizontal entre las plantas ubicadas en distintos países. Por el contrario, en Altec hay interacciones frecuentes con otras empresas y con proveedores y clientes de diferentes países. Altec constantemente se está comparando y está siendo comparada con otras plantas de la división electrónica de Ford y con otros fabricantes de partes automotrices. El resultado es que se ha avanzado mucho más que en los otros dos casos en la creación de una cultura corporativa global.

Las experiencias de los individuos y de los grupos sociales indican diferentes grados de inserción en los procesos de globalización. Muchos cuadros medios y superiores de las empresas viven en países diferentes a aquellos en que nacieron y han tenido que vivir en el contexto de otras culturas laborales. La migración internacional y el aprendizaje de otro idioma resultan decisivos en sus historias de vida. En cambio, la mayoría de los trabajadores siguen inmersos en su cultura local del trabajo, por más que se les haya tratado de inculcar otra distinta. Pero algunos de ellos también han migrado: indígenas que dejaron sus comunidades para vivir en la ciudad de Guatemala, hombres y mujeres que se trasladaron a Ciudad Juárez, mexicanos que fueron a trabajar a los Estados Unidos y regresaron. Pero hay una diferencia notable: mientras que coreanos y norteamericanos dejaron su país para llegar a otro a ocupar una posición de poder, los trabajadores que migraron llegan a ocupar posiciones subordinadas en la jerarquía laboral.

La globalización avanza por diferentes vías, tiene, al menos, dos velocidades, una muy rápida para quienes migran, aprenden otros idiomas e interactúan de manera cotidiana con personas de otra nacionalidad, mientras que para otros esta interacción es más esporádica, su exposición a las dinámicas globales implica menores reajustes. Pero no sólo es una cuestión de intensidad o velocidad, la globalización también es como un viaje en el que hay billetes de primera clase, de negocios y de segunda clase. Es muy distinta la experiencia de un empresario coreano, quien traslada una parte de sus operaciones a Guatemala y llega a este país con mentalidad de benefactor y colonizador, a la de una indígena cakchiquel que se inserta en el mundo mestizo, en donde son cuestionadas sus costumbres, sus ropas y su manera de trabajar; tampoco es igual a la de aquellas trabajadoras mestizas que tuvieron la oportunidad de ir a vivir un año a Corea del Sur para después fungir como intermediarias entre sus jefes coreanos y sus compañeros

guatemaltecos. La experiencia de un norteamericano que es enviado a Ciudad Juárez a ocupar un puesto de gerente difiere de la del trabajador de Zenco al que se le pide que aprenda la manera norteamericana de trabajar y también varía con respecto al ingeniero mexicano que habla inglés y trata tanto con los americanos como con los operadores mexicanos. En Altec la vivencia del gerente brasileño que llegó a dirigir la planta es muy distinta a la de un ingeniero mexicano que es enviado a trabajar con colegas japoneses y norteamericanos a una planta en Estados Unidos o a la de una operadora que de vez en cuando convive con extranjeros.

Al principio de este capítulo me pregunté si existía una tendencia hacia la homogeneización de las culturas del trabajo de quienes trabajan en maquiladoras. La información recabada sugiere que no hay tal homogeneización, persisten marcadas diferencias en cada país. La presión del mercado mundial ha obligado a tomar más en cuenta la calidad y la productividad en todas las maquiladoras, a la vez que se difunden los llamados métodos japoneses de organización del trabajo, pero en cada caso se adoptan estrategias diversas. Ante retos productivos similares existen diferentes soluciones culturales, en cada país o región se reconstruyen las culturas locales para insertarse en las corrientes de mundialización económica. Esto puede implicar la adopción de modas globales o el aprendizaje de técnicas de origen japonés, europeo, norteamericano o coreano, pero esta incorporación es tamizada por las tradiciones de cada país y por las características de cada empresa. Esto no quiere decir que no haya ningún cambio. Por el contrario, hay una modificación en la correlación de fuerzas entre empresas y agentes productivos de distintos países, debido a los intentos de imponer determinadas formas de trabajar por parte de las empresas, así como a las reacciones que esto suscita entre sus trabajadores y empleados.

Lo que está en juego son las vías culturales de la reestructuración económica. Todo indica que existen muchas vías posibles y se produce una especie de competencia para tratar de hacer prevalecer determinadas culturas nacionales del trabajo. En el escenario internacional algunos países intentan imponer su cultura como la más adecuada para el contexto actual, otros retoman experiencias extranjeras, otros resisten a la imposición y, con frecuencia, todos tratan de combinar las tres estrategias. Lejos de producirse una igualación en las maneras de trabajar, se genera una lucha en la que se altera la correlación de fuerzas entre las naciones, lucha que tiene su expresión simbólica en las discusiones acerca de las distintas culturas nacionales del trabajo. En los últimos lustros uno de los grandes triunfadores en esta confrontación ha sido Japón, cuya experiencia ha tratado de ser imitada. También se han fortalecido otros países asiáticos, entre ellos Corea del Sur, cuyos métodos de trabajo han sido altamente valorados. La cultura del trabajo de los países industrializados de occidente ha sido cuestionada, en un proceso en el que se les disputa la hegemonía casi absoluta que mantuvieron durante mucho tiempo, pero no han sido relegados, tanto los Estados Unidos como Europa Occidental han tratado de aprender de las experiencias asiáticas y siguen siendo actores relevantes en estas batallas. No debe olvidarse que muchos de los sistemas industriales japoneses tienen una fuerte influencia norteamericana y su difusión también ha provocado un nuevo auge de los controles estadísticos y de la organización científica del trabajo que han estado ligados a la matriz cultural occidental. Se trata de un toma y daca constante, en el que los actores pueden tomar elementos de otras culturas nacionales del trabajo, sin que por ello sus culturas laborales pierdan muchas de sus características distintivas. La lucha por definir la hegemonía cultural en la industria

enfrenta a muchos competidores fuertes, ninguno de los cuales se puede considerar derrotado, pese a que en los últimos tiempos Japón ha resultado muy favorecido. Esto se debe a la eficacia laboral que ha demostrado su cultura, pero también se observa el proceso inverso: su éxito económico ha tenido indudables efectos simbólicos.

En esta confrontación los trabajadores de maquiladoras de países como México y Guatemala viven una situación difícil: sus culturas han sido cuestionadas, se les ha tildado de improductivas e ineficaces. Así, han tenido que enfrentar la imposición de otras maneras de trabajar, que son presentadas como si fueran superiores en términos de calidad y productividad. Estas imposiciones toman la forma de intentos de japonización, norteamericanización o coreanización. Con frecuencia, esto se liga a una batalla local: un nuevo embate de los sectores dominantes locales, que adoptan los modelos extranjeros en boga como una manera de atacar a los grupos populares y a sus tradiciones laborales. De este modo, la difusión de los estilos japoneses, coreanos y norteamericanos es un recurso adicional utilizado por las élites mexicana y guatemalteca para recomponer su hegemonía. En el contexto de la globalización se alteran también las expresiones simbólicas de la correlación de fuerzas al interior de cada país. Los obreros se encuentran bajo presión, pues la introducción de nuevos métodos de organización del trabajo puede ser vivida como una experiencia de colonización.

Los obreros y las obreras de las maquiladoras estudiadas, al igual que muchos técnicos y empleados, no aceptan de manera pasiva la imposición de culturas del trabajo foráneas. Por el contrario, oponen una resistencia tenaz, a veces abierta y a veces soterrada. Los caminos de la resistencia son muy diversos. Incluyen, entre muchas otras acciones, la elaboración de una leyenda negra sobre los coreanos, el uso de apodos y estereotipos contra los extranjeros, el discurso nacionalista, la recomposición de las identidades étnicas y populares, la construcción de una narrativa alternativa a la dominante, en la que se rescata el ingenio y la creatividad de mexicanos o guatemaltecos, el aprendizaje tecnológico y organizativo, las protestas y reclamos directos, la concertación de vínculos con trabajadores de otros países y la generación de utopías en las que se bosquejan modificaciones o inversiones de la correlación de fuerzas entre los países. Todas ellas son expresiones de procesos de relocalización que procuran la mexicanización o la guatemalización del proceso de trabajo en las maquiladoras. Sus efectos no son desdeñables, han acotado las imposiciones de las empresas extranjeras y de los grupos dominantes locales. Pero tampoco debe exagerarse su eficacia, hasta la fecha no han sido suficientes para evitar que la industria maquiladora siga, en lo fundamental, bajo el control de empresas transnacionales y de intermediarios. En términos culturales tienen un enorme significado y apuntan hacia un futuro distinto, pero sus alcances se encuentran limitados por el peso de las asimetrías en la división internacional del trabajo, por la debilidad del Estado frente a las empresas transnacionales y por la unilateralidad de los sistemas nacionales de relaciones industriales, en los que los sindicatos y las agrupaciones de la sociedad civil tienen muy poca fuerza.

Es importante destacar que el caso de las maquiladoras muestra aristas contradictorias e inequitativas del proceso de globalización. Se han abierto las fronteras para la entrada y salida de mercancías, pero se mantienen las restricciones a la circulación internacional de la mano de obra. Los capitales tienen cada vez más facilidades para desplazarse por todo el orbe, los empresarios son alentados a establecer alianzas y circuitos transnacionales, pero se combaten los vínculos supranacionales entre los trabajadores

directos. No se ha formado una clase empresarial mundial, pero algunas corporaciones han avanzado en la creación de sólidas redes multinacionales. En cambio, la debilidad relativa de sindicatos y otras organizaciones solidarias con los trabajadores ha impedido la consolidación de lazos internacionales entre los obreros de las maquiladoras, sus contactos han sido esporádicos y limitados. De cualquier manera, su situación laboral ha comenzado a ser debatida en la opinión pública de varios países, comienza a ser incluida en la agenda de macroesferas públicas en gestación.

La nueva distribución geográfica de la industria por medio de la proliferación de maquiladoras en México y Guatemala, al igual que en muchos otros países del Sur, no elimina las asimetrías en la economía mundial. Al contrario, parece que contribuye a la concentración de la riqueza y al crecimiento de la brecha que separa tanto a los países como a los grupos sociales. No obstante, no existe un tipo único de vinculación entre los países en donde se han instalado las maquiladoras y aquellos otros de donde proviene el capital para crearlas. Los casos aquí estudiados señalan que estos procesos pueden dar lugar a diferentes tipos de relaciones interculturales. En el caso de las maquiladoras coreanas en Guatemala predominan relaciones tipo enclave, en las que los beneficios para Guatemala son mínimos, porque los coreanos llevan a Guatemala todo lo necesario para la confección de ropa, desde las materias primas y la maquinaria hasta los gerentes y supervisores, de modo que sólo requieren los locales en donde instalar sus fábricas y la mano de obra para los puestos operativos, a la que pagan salarios muy bajos. Además de que esto implica una derrama económica muy reducida para el país centroamericano, las empresas coreanas trataron de imponer de una manera arbitraria su manera de trabajar. Esto, aunado a la escasa comunicación entre guatemaltecos y coreanos provocó constantes conflictos, que incluso tuvieron repercusiones internacionales.

En el caso de Zenco, la existencia de mecanismos de regulación de las confrontaciones entre esta empresa norteamericana y sus obreros mexicanos ha permitido que exista una cierta coexistencia en el trabajo entre personas que tienen distintas culturas del trabajo. No obstante, estos mecanismos no han sido del todo eficaces, porque prevalecen relaciones autoritarias y por las enormes diferencias de ingresos y status entre los trabajadores y los empleados de confianza. Los obreros, técnicos e ingenieros mexicanos lograron que se realizaran en Zenco fases más complejas del proceso de fabricación de los televisores, con los beneficios que eso implica en términos de creación de empleos y de mayor control del proceso productivo. Sin embargo, no lograron incidir en las decisiones más importantes de la empresa, las cuales siguen concentradas en la corporación norteamericana.

En Altec se presenta un modelo de relaciones interculturales menos autoritario, gracias a una mejor comunicación entre personas provenientes de distintas tradiciones laborales. Esto ha contribuido a un mayor mestizaje cultural, mismo que también ha propiciado mayores avances en la creación de una cultura corporativa global. En este caso la empresa también ha logrado que los trabajadores acepten en mayor grado la adopción de conductas laborales acordes con el sistema sociotécnico y con los métodos de control total de calidad de inspiración japonesa. Además, Altec ha impulsado algunos programas de bienestar social que ayudan a que entable una relación más armónica con la comunidad de la ciudad de Chihuahua, si bien sus alcances son escasos y los salarios y las condiciones de vida de sus operadoras siguen siendo muy bajos.

Los diferentes resultados de estas empresas en términos de calidad, productividad y competitividad internacional muestran la importancia de la comunicación y la negociación en las relaciones interculturales en el trabajo industrial, no sólo para evitar conflictos, sino incluso para mejorar el desempeño económico de las maquiladoras. El aprendizaje mutuo entre agentes productivos de diferentes orígenes nacionales puede ayudar a que las empresas fortalezcan su posición en el mercado mundial. En ese sentido, las demandas de los trabajadores y de la sociedad civil para que en las maquiladoras prevalezca un trato digno, relaciones menos asimétricas, mayor participación de los trabajadores mexicanos y guatemaltecos en la toma de decisiones, así como mayores salarios y mejores condiciones de trabajo para ellos, pueden contribuir al funcionamiento productivo de esta clase de empresas y, lo que es más importante aún, al desarrollo social de las regiones en donde se han instalado.

La información recabada sugiere que la interacción entre agentes productivos de distintos países es un factor decisivo en la dinámica laboral de las maquiladoras estudiadas. Esta dinámica será descrita en el siguiente capítulo, en particular en lo que se refiere a las relaciones entre los obreros y las empresas.

Los conceptos de grupo y red le sirven a Mary Douglas para analizar diferentes clases de economías, concluyendo que las economías tradicionales tienen **grupo fuerte y red fuerte**, es decir, tienen muy delimitadas las barreras que separan a los grupos sociales y, al mismo tiempo, hay reglas muy estrictas acerca del tipo de relaciones interpersonales que deben mantener los miembros de un grupo. En cambio, en la economía capitalista existiría **grupo débil y red débil**, habría menos prescripciones acerca de la pertenencia a grupos y de las relaciones en las que pueden involucrarse los sujetos. Esto no quiere decir que en la moderna sociedad capitalista no haya normas o que los actores sean completamente libres, más bien existen otras formas de control:

"Una de las razones que explican la importancia de desarrollar un análisis reticular y grupal consiste en que, a través de ello, podemos identificar las tendencias de la moderna sociedad industrial que están liberando progresivamente al individuo tanto del estrecho control de la red fuerte como de la coacción del grupo cerrado. Sin embargo, el individuo no ha sido entregado a la libertad; se encuentra ahora en un entorno social sumamente difícil, (...) donde está obligado a competir si no quiere ser degradado a la condición de anormalidad. (...) Un medio así es excesivamente pesado para soportarlo, y es precisamente por ello que los individuos no descartan la opción de separarse de este esquema para buscar abrigo en una comunidad de grupos afines; o bien, corren el peligro de verse forzados a salir para ser colocados en una posición de elección mínima y aislamiento máximo. Quizá una de las razones más importantes entre todas las que motivan nuestra comprensión de este análisis es que el deseo de escapar de los controles de la red y el grupo ha dado lugar al surgimiento espontáneo y veloz de pequeños grupos. Esto, a su vez, crea enormes disparidades de riqueza y poder. En conclusión, el entorno del individualismo radical no es igualitario en lo que hace a sus efectos distributivos." (Douglas e Isherwood, 1990: 58-59).

De acuerdo con estas ideas es posible preguntarse si en el ámbito fabril se han hecho más débiles las fronteras grupales y si ha desaparecido el control tradicional de la red fuerte para dar lugar a otro tipo de controles. También constituyen un buen punto de partida para el estudio del manejo de la desigualdad en el mundo del trabajo.

En las primeras épocas de la sociedad industrial hubo una clara separación entre los grupos sociales, lo que podría definirse como una demarcación nítida entre **ellos** y **nosotros**²: el mundo de los obreros estaba claramente separado del de los capitalistas, vivían en zonas diferentes de las ciudades, provenían de tradiciones culturales encontradas, persistía una clara oposición entre ellos. Esta confrontación se remonta más allá de los albores de la industria: como ha mostrado E. P. Thompson, tiene que ver con la antigua oposición entre patricios y plebeyos que caracterizó a la sociedad feudal. Con la industrialización, durante los siglos XVIII y XIX, se recreó esa diferenciación, de modo que se hizo mayor la distancia que separaba al pueblo de los sectores privilegiados (Thompson, 1995: 14-17). Esta situación expresaba no sólo la diferencia de ingresos y de modos de vida sino también, de algún modo, la presencia de dos lógicas socioculturales contrapuestas. Por un lado, la creciente influencia de la lógica del mercado y la acumulación y, por el otro, la persistencia de una lógica comunitaria que se negaba a ser desplazada.

Por su parte, Paul Willis encontró en el siglo XX una tajante separación de la cultura de los obreros con respecto a la de los patrones. Estima que los trabajadores tienen valores distintivos y parámetros propios de éxito y fracaso. Para conservarlos, ponen en práctica estrategias de

²- Una aplicación del análisis de las relaciones laborales en términos de **ellos** y **nosotros** puede encontrarse en Guest, Peccei y Thomas, 1993.

distinción: la rudeza en el trato, cierto tipo de argot, de corte de pelo, de vestimenta. De igual manera, desarrollan la dimensión lúdica del trabajo, ya que la capacidad de divertirse resulta indispensable para hacer frente a un trabajo embrutecedor, sin sentido. De este modo, la oposición entre la cultura obrera y la cultura de la empresa sería también la expresión de dos lógicas: por un lado la lógica institucional de la racionalidad técnica del trabajo estandarizado y por el otro la lógica informal de la clase trabajadora, enfocada hacia la subsistencia en un ambiente duro y hacia la construcción de un significado para un trabajo cada vez más desprovisto de contenido. Los obreros e hijos de obreros que estudió Willis buscaban situaciones en las que se pudiera distinguir con precisión quiénes formaban parte de **ellos** y quiénes de **nosotros**, si bien la contraposición de estas dos culturas estaría sujeta a una dialéctica de diferenciación e integración (Willis, 1977).

La separación entre estos dos grupos sociales, unida a la experiencia común de condiciones de vida semejantes, llevó al nacimiento de una fuerte camaradería entre los trabajadores, que, a los ojos de Sainsaulieu, resulta casi indispensable para sobrevivir en el ambiente de la fábrica³. Sin embargo, la solidaridad del grupo obrero nunca es absoluta, se encuentra surcada por subgrupos de intereses y por la diversidad de opiniones provocada por la edad, la personalidad, el género, la etnia, la posición profesional y las tradiciones culturales. Además, en muchos países del Norte la separación de los obreros con respecto a otros grupos sociales se ha visto atemperada durante las últimas décadas, en la medida en que mejoraron las condiciones de vida de los trabajadores, se redujo la segregación residencial de la clase obrera y el desarrollo de la sociedad de masas hizo más permeables las paredes entre los grupos sociales. Así lo advirtió Richard Hoggart, estudioso de la cultura de la clase obrera inglesa:

"De esta manera, las fronteras de clase se están transformando, en la medida en que la sociedad moderna consume más y más cultura común. (...) Las publicaciones modernas no pueden conseguir el tiraje necesario para su equilibrio financiero sino haciéndose de un público que rebase las fronteras de clase y, por consiguiente, resolviendo simbólicamente sus contradicciones."

"Las clases están desapareciendo en más de un sentido... Estamos pasando a formar parte de una misma clase cultural. Se comienza a dar una correlación entre superación material y pérdida cultural. Sin duda es deseable que desaparezcan las viejas barreras de clase. Pero actualmente, aquella genuina cultura de clase se está desgastando en favor de la opinión de masas, de la diversión de masas y de una respuesta emocional generalizada. (...) Así, las viejas formas de cultura de clase corren el riesgo de ser sustituidas por esta cultura sin clase, que preferiría llamar 'una cultura sin rostro'". (Hoggart, 1990: 276 y 280)

Mientras que Hoggart lamenta la pérdida de la cultura genuina de clase, otros autores ven en ello una bendición. En la actualidad existe una fuerte corriente de pensamiento que celebra la

³- "La solidaridad obrera es, de entrada, la consecuencia de un aprendizaje cotidiano de la revuelta de individuos colocados dentro de las mismas situaciones (...). Si la cultura obrera está a este punto impregnada de solidaridad, es que la experiencia obrera de las relaciones humanas de trabajo es la de un mismo condicionamiento de medios de expresión, de comprensión mutua, mientras que los mismos obstáculos económicos continúan interponiendo una fuerte barrera entre grupos sociales desigualmente privilegiados. Lejos de ser un contagio, la solidaridad obrera debe más bien ser vista como una suma de respuestas lógicas elaboradas por individuos sometidos a los mismos obstáculos dentro de las relaciones humanas y sociales. La transmisión de una herencia cultural propia del grupo obrero no opera, en las historias recontadas, las canciones y los textos sindicales, sino a través de la experiencia vivida en el trabajo." (Sainsaulieu, 1988: 46)

desaparición de los viejos conflictos entre obreros y patronos. Como señalé en el capítulo 2, muchos textos sobre la cultura corporativa proponen que el impulso de valores compartidos es fuente de fortaleza en una organización laboral (Deal y Kennedy, 1991). Se promueve el bienestar corporativo como estrategia para evitar los antagonismos, construir lealtad hacia la organización y propiciar el involucramiento de todos los miembros que participan en ella. En muchas empresas se fomenta el trabajo en equipo, se enriquece el contenido del trabajo, se substituye el liderazgo autoritario por uno de índole participativa, se hace más horizontal el organigrama y se llevan al cabo rituales cotidianos encaminados a crear un sentimiento de pertenencia a una comunidad laboral.

Conviene discutir hasta qué punto se logran despertar fuertes sentimientos de pertenencia entre los trabajadores y empleados de ese tipo de empresas. Gideon Kunda realizó una sugerente etnografía en una compañía dedicada al diseño de alta tecnología en Estados Unidos, en donde la mayor parte de la mano de obra estaba formada por ingenieros postgraduados, blancos, que realizaban trabajo intelectual creativo. En apariencia, en esa unidad productiva no había diferencias de rango, de status o de poder; prevalecía un ambiente informal y se pregonaba la flexibilidad de horario y la libertad para realizar el trabajo en la forma que a cada quien le conviniera. Se trataba de una empresa que, en términos de Mary Douglas, podría clasificarse a primera vista como de **grupo débil y red débil**: no había grupos cerrados y cada miembro podía relacionarse con quien quisiera en redes interpersonales laxas por medio de la computadora y de interacciones cara a cara. Sin embargo, el fino análisis de Kunda reveló que la empresa constituía un grupo cerrado con respecto al mundo exterior, además de que códigos subyacentes delimitaban grados de inclusión/exclusión en la compañía. Además, la inexistencia de una red fuerte era substituida por una feroz competencia que, de manera sutil pero eficaz, obligaba a un trabajo agotador. El ideal de la compañía era crear una cultura sólida que implicara fuertes sentimientos de pertenencia, pero en la práctica se formaron sujetos cínicos que desempeñaban el papel de miembros convencidos pero que experimentaban, de manera simultánea, atracción y repulsión por la compañía (Kunda, 1992).

Pese a la tenaz retórica acerca de la emergencia de fuertes culturas corporativas y la no menos insistente proclamación del fin de los conflictos de clase, la diferenciación social está muy lejos de haber desaparecido del entorno fabril. A favor de esta idea puede esgrimirse, entre otros, el argumento de que las diferencias de ingresos y de poder entre el personal de base y los cuadros superiores de una corporación siguen siendo enormes, situación que erosiona los intentos de crear una comunidad laboral entre ellos. No es que no puedan compartir valores comunes, muchas veces lo hacen, pero también hay oposiciones económicas y políticas que limitan el alcance de la integración (Martin, 1992). Si estas asimetrías se presentan en los países con mayor desarrollo económico, la brecha es mayor si toma en cuenta al personal de las corporaciones en países del Sur, por ejemplo el que labora en las maquiladoras, cuyos ingresos y poder de decisión son mucho menores.

Otra diferencia relevante es la que produce la desigualdad de condiciones de trabajo entre el sector formal de la economía, por lo general más regulado, y el llamado sector informal, en el que la desregulación ha dado pie a condiciones laborales muy desfavorables en términos de salario, estabilidad en el empleo, seguridad social, prestaciones, etcétera. Esta diferencia, junto con la anterior, marca no sólo grupos de ingreso, sino niveles de inclusión/exclusión. La separación entre incluidos y excluidos se sobrepone a y continúa la distinción entre patronos y obreros.

Muchos autores han mostrado que las nuevas culturas corporativas no son monolíticas, sino que se encuentran surcadas por subculturas que son fruto de diferencias ocupacionales, sociodemográficas y culturales entre los miembros de la empresa⁴. Algunos autores remarcan las distinciones subculturales que surgen por cuestiones de género y raza (Fine *et al.*, 1990), por la influencia de los grupos profesionales (Trice y Beyer, 1993) o por la existencia de distintos "nichos ecológicos" en la organización (Babba, 1995). Incluso dentro de un grupo de trabajadores con características sociodemográficas similares pueden surgir varias subculturas de acuerdo con su calificación y su posición en el proceso de trabajo.

Puede concluirse, en primera instancia, que en las empresas contemporáneas es posible encontrar procesos de integración y unificación tanto como de diferenciación y conflicto. Pero el asunto es todavía más complejo. No todo se reduce a la existencia de vínculos entre todos los empleados de la empresa o a la oposición entre dos o más grupos claramente diferenciados. También es posible que un sujeto participe a la vez de distintos grupos y que las fronteras entre ellos se entrecrucen y confundan. Joanne Martin denomina **perspectiva de la fragmentación** al conjunto de estudios que destacan este carácter multifacético y kaleidoscópico de las organizaciones. Llevado a su extremo, este enfoque plantea que es imposible trazar diferenciaciones claras, ya que las fronteras entre los grupos sociales en el trabajo estarían en constante cambio y los individuos también fluctuarían entre diversas identidades subculturales:

"Desde una perspectiva de la fragmentación, entonces, una cultura organizacional es una telaraña de individuos, conectados de manera esporádica y laxa por sus conexiones cambiantes en torno a una variedad de asuntos. Su involucramiento, sus identidades subculturales y sus auto-definiciones individuales fluctúan, dependiendo de cuáles asuntos están activados en un momento dado. (...) Una persona fragmentada constantemente fluctúa entre identidades diversas y cambiantes, jalada por asuntos y eventos que lo enfocan en un aspecto de sí mismo más que en otro, temporalmente. La persona está fragmentada por una variedad de identidades anidadas y traslapadas, influencias externas y niveles de conciencia". (Martin, 1992: 153 y 156)

Integración, conflicto y fragmentación parecen ser tres dimensiones presentes en las relaciones entre los grupos sociales en una organización. Para captar en toda su riqueza estas relaciones no basta una visión unilateral (ver sólo una de las tres dimensiones) y ni siquiera un pensamiento binario (reconocer que existe tanto integración como conflicto). Sería más conveniente una mirada **poliocular** (Jordan, 1993) o un enfoque **multidimensional** o **polifónico** (Martin, 1992). Sin dejar de reconocer las ventajas de la mirada poliocular, conviene advertir que corre el enorme riesgo de la indeterminación. Muchas veces ha derivado en enfoques postmodernos que no sólo reconocen que hay muchas interpretaciones y que hay fronteras cambiantes, sino que renuncian a cualquier posibilidad de enunciar conclusiones generales, debido a que sobrestiman la diversidad y la fragmentación. En cierto modo, los extremos se tocan: tanto el discurso integrador del fin de las distinciones de clase como el discurso postmoderno que multiplica al infinito las fronteras posibles

⁴- "Se acostumbra llamar subculturas a las culturas que están dentro de una cultura abarcadora. Las subculturas organizacionales consisten en clusters distintivos de ideologías, formas culturales y otras prácticas que exhiben grupos identificables de gentes en una organización. Difieren notablemente de la cultura general de la organización en la que están empotradas, ya sea intensificando sus supuestos y prácticas o divergiendo de ellos. Las subculturas también difieren mucho una de otra." (Trice y Beyer, 1993: 174).

se encuentran incapacitados para explicar las grandes fuentes de desigualdad y diferenciación social en el mundo contemporáneo del trabajo. Por un lado, el sueño toyotista de que es posible lograr la plena identificación de todos los miembros de la empresa; por el otro, la pesadilla postmoderna de que es imposible cualquier identidad colectiva estable (De la Garza, s. f.: 12-13).

¿Cuál es, entonces, mi posición al respecto?. Reconozco que existen tanto procesos de integración como de diferenciación y fragmentación. Pero el estudio de la diversidad no debe impedir la busca de regularidades que indiquen cuáles son las principales líneas de distinción entre los sujetos involucrados en el proceso de trabajo. Es cierto que **se han modificado las fronteras entre los grupos sociales, en muchos casos la modificación ha consistido en que se han vuelto más porosas y cambiantes, pero esto no quiere decir que hayan desaparecido las desigualdades, la explotación y los conflictos de clase en la industria.** En términos de Mary Douglas, podría decir que no se suprimieron los grupos y las redes, sino que han sido substituidos por agrupamientos y encasillados más débiles que implican otras formas de control y otras maneras de producir y reproducir asimetrías y desigualdades.

Mi hipótesis en este capítulo es la de que los agentes productivos, entre otras cosas, tienen que lidiar con las transformaciones de las fronteras sociales, por medio de culturas laborales que expresan y conducen las relaciones que se establecen entre ellos en el mundo del trabajo. Por ello, veo sus relaciones laborales como procesos de negociación en los que se definen inclusiones y exclusiones, ceremonias en las que se producen comunidades imaginarias pero, a la vez, combates en los que se disputan intereses y dramatizaciones que pueden dar lugar a distanciamientos y ambivalencias. Son territorios vastos que incluyen zonas de compromiso, campos de batalla que oponen grupos contrapuestos y pantanos de ambigüedad y ambivalencia.

No basta con reconocer que en las culturas del trabajo hay a la vez conflicto, unidad y diversidad. Es importante averiguar en torno a qué asuntos ocurren las disputas, qué es lo que está en juego en los procesos de fragmentación y reestructuración. Por un lado, se trata de la vieja confrontación entre la búsqueda de ganancias de las empresas y la subsistencia de los trabajadores, pero hay mucho más que eso. Con los intereses económicos de los actores se entrecruzan varias dinámicas de índole cultural, laboral, política y social. Es aquí donde puede ser útil incorporar las reflexiones que han hecho varios autores sobre la existencia de diferentes lógicas en el tejido social.

Al analizar el simbolismo de las formas mercantiles, Baudrillard concluye que en un objeto mercancía se condensan cuatro lógicas: en primer término, la **lógica funcional del valor de uso**, regida por la utilidad; en seguida, una **lógica mercantil del valor de cambio**, gobernada por la equivalencia y el mercado; en tercer lugar, la **lógica ambivalente del valor simbólico**, vinculada con el don, la reciprocidad y las determinaciones psíquicas de los símbolos; y, por último, la **lógica diferencial del valor signo**, que establece status y jerarquías (Baudrillard, 1987: 55-56). Con base en estas ideas puede postularse que en las sociedades no capitalistas predominaron las lógicas del valor de uso y del valor simbólico, mientras que en el capitalismo la lógica mercantil y la lógica de la diferenciación social se autonomizan y adquieren predominio sobre la utilidad y la reciprocidad. Sin embargo, estas últimas no dejan de actuar y se mantiene la tensión entre ellas.

En otro orden de ideas, Robert Salais y Michael Storper, al analizar la diversidad de las economías actuales, sugieren que su heterogeneidad puede comprenderse como el resultado de la combinatoria de cuatro **mundos posibles de producción**. El primero de ellos es el **mundo interpersonal** donde los productos son fabricados por trabajadores especializados y dedicados a ciertos consumidores en particular; en él, las relaciones entre productores y consumidores, lo

mismo que las que se establecen al seno de la unidad productiva, reposan en la confianza y en valores compartidos, además de que la competencia se basa en la calidad del producto que debe satisfacer al cliente. Una segunda posibilidad la constituye el **mundo mercantil** (*marchand*), en el que los productos también tienen un destinatario específico, pero son fabricados de manera estandarizada; en el mundo mercantil las empresas se flexibilizan para responder a la demanda, pero la relación entre los agentes se produce en el lenguaje objetivado de la estandarización. A su vez, el **mundo industrial** se caracterizaría por la producción de masa, estandarizada, de grandes volúmenes de productos enviados al mercado considerado como una suma de consumidores anónimos, en el que las relaciones intersubjetivas estarían subordinadas a la maximización de las ganancias y a la racionalidad instrumental. Por último, se encontraría el **mundo inmaterial**, que es el de la innovación y la creación, en donde la coordinación entre los sujetos se establecería de acuerdo con las reglas de la metodología científica. Estos mundos posibles se combinan, de diferentes maneras, en los mundos de producción reales (Salais y Storper, 1993: 15).

Los mundos posibles de Salais y Storper pueden ser vistos como lógicas alternativas que surcan la vida económica. Remiten a la lógica de las relaciones interpersonales comunitarias, a la lógica de la satisfacción del cliente, a la lógica de la homogeneización para reducir los costos y a la lógica de la innovación técnica. Desde mi punto de vista estas lógicas coexisten, pero el peso específico de cada una de ellas depende de muchos factores, entre otros la competencia en el mercado, las relaciones de poder y las negociaciones entre los agentes. En la fabricación en serie propia del modelo taylorista-fordista la lógica de la estandarización y la racionalidad técnica predominó sobre las otras, pero la crisis de ese modelo ha obligado a revalorar elementos que ocupaban un lugar subordinado, en especial la vinculación con el cliente y las relaciones interpersonales. Así, las relaciones laborales contemporáneas pueden entenderse como mixturas y confrontaciones de esos mundos posibles, en los que la búsqueda de ganancias y la estandarización persisten, pero de algún modo se ven condicionadas por el mayor peso que adquieren el mercado entendido como satisfacción al cliente y las relaciones interpersonales en términos de humanización del trabajo y establecimiento de vínculos solidarios en el ámbito laboral y en su entorno.

Los planteamientos de Habermas sobre la **tecnificación del mundo de la vida** constituyen un interesante punto de partida para abordar este problema. Este pensador alemán afirma que en la sociedad moderna la lógica del dinero (el mercado) y la lógica del poder (el Estado) invaden la las interacciones personales de la vida cotidiana, en un proceso que él denomina tecnificación del mundo de la vida (Habermas, 1987: 258-259). De acuerdo con esto, la familia, las relaciones amorosas y la vida privada resentirían la influencia de las leyes del mercado y la intromisión de la política del Estado. Se presenta una colonización del mundo de la vida, pero, ¿no existe también el proceso inverso?; el mundo del trabajo ¿es impermeable a los valores de la solidaridad y la dignidad?. Sugiero que hay que complementar la idea de Habermas con la tesis de que el trabajo puede ser influido por las necesidades sociales y humanas de los actores, puede haber una **reconstrucción comunicativa del mundo del trabajo**⁵. Me parece que en el mismo Habermas se encuentran fundamentos para esta tesis, cuando preconiza la necesidad de acotar al mercado y al Estado mediante los vínculos integradores de la solidaridad:

⁵. – También podría hablarse de una reconstrucción comunicativa del mercado y del mundo de la política y del poder, pero ese tema escapa a los propósitos de este escrito.

"Las sociedades modernas satisfacen sus necesidades en materia de capacidades regulatorias a partir de tres fuentes: dinero, poder y solidaridad (...) a través de un amplio espectro de instituciones democráticas y espacios públicos, la fuerza socialmente integradora de la solidaridad debe ser capaz de afirmarse sobre los otros dos poderes (...) las estructuras válidas de reconocimiento recíproco, que conocemos de las relaciones de la vida cotidiana, pueden transferirse a la esfera de las relaciones sociales mediadas jurídica y administrativamente."⁶

Al retomar en conjunto este campo problemático surge la idea que motivó el título de esta obra: **la interpenetración entre el mercado y la sociedad civil en la fábrica contemporánea**. El desarrollo de la industria ha enfrentado en diferentes momentos las presiones del mercado y los reclamos sociales. Pero lo que me parece novedoso de la época actual es la manera en la que la lógica mercantil y la lógica de la sociedad civil impregnan las nuevas culturas del trabajo. Ya no se trata sólo de buscar la eficiencia y la reducción de costos para competir en el mercado, ahora se requieren calidad, nuevos vínculos con los clientes, diversificación y personalización de la oferta. Tampoco basta atender las demandas de los agentes productivos inmediatos mediante la negociación de condiciones salariales y laborales, ahora hay aspiraciones comunicativas que requieren humanizar las condiciones de trabajo, crear vínculos de solidaridad en la empresa y atender los reclamos de respeto a la dignidad de las personas involucradas en el proceso de producción. Cabe aclarar que la humanización del trabajo, la atención a las necesidades del entorno social y la consideración de la dignidad de los trabajadores y empleados son sólo uno de los aspectos de las nuevas culturas del trabajo, tal vez el más alentador, pero no por ello el más fuerte. En la mayoría de los casos predominan otras lógicas: la obtención de ganancias, la imposición de criterios técnicos instrumentales, la competencia. En ocasiones el impulso de las nuevas culturas del trabajo implica la introducción de formas de control tecnoburocráticas que reducen las posibilidades de humanización del trabajo y generan nuevas formas de autoritarismo y desigualdad. La reconstrucción comunicativa del mundo laboral y la presencia de la sociedad civil en la fábrica no son una tendencia única, más bien son una realidad incipiente, un proyecto de futuro, que existe como potencialidad en la industria contemporánea, pero que se enfrenta a numerosos obstáculos y tendencias contrarias que lo limitan y pueden impedir su desarrollo posterior.

El concepto de **sociedad civil** en la fábrica alude a la construcción contemporánea de vínculos solidarios y comunicativos, que penetran el mundo del moderno trabajo industrial. La fuerza integradora de la solidaridad (Habermas, 1991) le disputa la hegemonía a las fuerzas implacables del mercado y de la racionalidad instrumental. Al hablar de sociedad civil me refiero a los esfuerzos de los trabajadores por lograr condiciones de trabajo más dignas, pero también a la acción de nuevos sujetos sociales, muchos de ellos localizados fuera de los muros de las fábricas, pero que inciden sobre las relaciones laborales⁷. Así, se abre la posibilidad de un nuevo tipo de

⁶.- Habermas, 1991: 38-39; para una mayor discusión sobre la regulación social del poder y del mercado puede verse Reygadas, 1994.

⁷.- Como puede verse, mi concepción de la sociedad civil difiere de la Hegel, que ve en ella la manifestación de los intereses privados, distintos al Estado (Hegel, 1985: 191-192). Desde mi punto de vista, basado en una interpretación personal de Gramsci, la sociedad civil constituye una reconstrucción moderna de vínculos de solidaridad, difiere tanto de la dimensión coercitiva del Estado como de la dinámica competitiva del mercado, si bien se entrelaza y concurre con ellos en la regulación de la sociedad. Para una discusión al respecto véase Gramsci, 1975: 165-166. Son útiles también las ideas del economista Jeremy Rifkin, quien ve en las

fábrica, que de algún modo tiene que atender a los reclamos de sus clientes, de sus trabajadores y de organizaciones civiles, quienes demandan que sus puntos de vista sean tomados en cuenta por las organizaciones productivas.⁸

El entrecruzamiento del mercado y la sociedad civil en la fábrica crea una tensión permanente que da lugar a disputas y plantea diversas disyuntivas a las organizaciones y a los individuos. Las empresas industriales contemporáneas pueden orientarse más hacia la estandarización o hacia la diversificación, pueden ser más jerárquicas o más igualitarias, pueden promover la competencia o la cooperación entre los agentes productivos, pueden destruir o crear vínculos solidarios, pueden desatender o escuchar los reclamos de la sociedad civil. En los conflictos y negociaciones en las fábricas están en juego estas diversas opciones, así como múltiples gradaciones, yuxtaposiciones y combinaciones entre ellas. Cabe aclarar que esta tensión involucra lo mismo a las empresas que a sus trabajadores. En términos generales, las empresas tratan de adecuarse más a las exigencias del mercado, mientras que los trabajadores tienden a coincidir con las demandas de la sociedad civil. Sin embargo, unas y otros se ven interpelados por ambas instancias: los obreros y las obreras combinan en sus culturas del trabajo estrategias mercantiles y civiles; lo mismo hacen, a su manera, los técnicos, los gerentes y los empresarios. Son fenómenos que atraviesan en diagonal a las clases sociales, pueden contraponerlas pero también integrarlas, de modo que las luchas entre ellas pueden verse exacerbadas o atenuadas por la presencia del mercado y de la sociedad civil en la fábrica. Las culturas laborales de las organizaciones son resultado de las relaciones de poder entre todos sus miembros, así como de la manera en que todos ellos expresan y articulan diferentes lógicas sociales, puesto que éstas no existen como entes abstractos, sino sólo en la medida en que son creadas y recreadas en la interacción social.

Para desarrollar mi argumento, en este capítulo analizaré cómo las empresas maquiladoras y sus trabajadores manejan la interpenetración y la confrontación del mercado y la sociedad civil por medio de sus culturas del trabajo. También describiré la eficacia que esto tiene sobre la integración, diferenciación y fragmentación de los sujetos y los grupos ocupacionales que laboran en este tipo de fábricas. Para ello, analizaré las relaciones entre trabajadores y empresas en los tres casos estudiados. Mientras que en las maquiladoras de Guatemala y en la empresa Zenco se viven situaciones bastante definidas de oposición entre **ellos** y **nosotros**, en la planta de Altec se ha puesto en marcha un ambicioso proceso de **ingeniería cultural** para promover el trabajo en equipo y las relaciones armoniosas entre todos los integrantes de la empresa. No obstante, en los tres casos se pueden rastrear las huellas que dejan el mercado y la sociedad civil sobre las relaciones de clase en las maquiladoras.

organizaciones civiles un tercer sector de la economía (Rifkin, 1996), así como el planteamiento de Jose Luis Tejeda, quien considera a la sociedad civil como "el momento de la subjetividad de la sociedad moderna" (Tejeda, 1996: 44).

⁸.- La regulación ecológica de la producción industrial es una de las expresiones más características de la emergencia de una lógica civil que intenta reorientar los caminos del desarrollo económico. Sin embargo, la amplitud de ese tema me impide abordarlo en esta obra, en la que me limito a estudiar las formas de la regulación civil que inciden de manera directa sobre las relaciones laborales en las maquiladoras.

4.2. "Ellos" y "nosotros": el peso de las barreras sociales en las maquiladoras de Guatemala

Guatemala es una sociedad con marcadas diferencias entre los grupos étnicos y sociales; las maquiladoras, en la mayoría de los casos, no sólo no redujeron esas diferencias, sino que las exacerbaban. No es extraño que en las maquiladoras de Guatemala prevalezcan rígidas fronteras subculturales. Como lo señalé en los dos capítulos anteriores, su sistema de organización productiva excluye a los trabajadores directos de las decisiones y los beneficios, además de que los conflictos étnico-nacionales obstaculizan la comunicación entre los sectores ocupacionales. Se trata de la presencia de **grupos fuertes**, en una situación de oposición clara entre **ellos** y **nosotros**, que enfrenta a dos bandos separados: por un lado los trabajadores y por otro los empresarios y cuadros gerenciales. Entre ellos existe una débil franja formada por supervisores y técnicos, quienes por lo general se ven obligados a tomar partido por alguno de los dos antagonistas.

Muros laborales

La separación entre trabajadores y gerentes o empresarios es tajante y salta a la vista mediante la observación superficial de las fábricas. Mientras los primeros llegan a la planta en transportes públicos apiñados, los segundos lo hacen en coches de modelo reciente y, muchas veces, de lujo. Los espacios físicos que ocupa el personal gerencial se encuentran aislados del personal operativo, cuentan con algunas comodidades y en muchas ocasiones se encuentran en tapancos o segundos pisos que permiten el control y expresan la superioridad jerárquica. Por su parte, las áreas de producción se encuentran poco ventiladas y mal iluminadas. Tal vez el equipamiento físico que mejor muestra la diferenciación social en las plantas es la escasez de baños para los trabajadores, ya que en promedio sólo existe uno para cada cuarenta obreros u obreras, además de que en muchas fábricas se encuentran en pésimas condiciones de higiene. Los salarios de los operarios son otra de las manifestaciones de esta desigualdad: en los primeros años de las maquiladoras oscilaban entre 30 y 60 dólares al mes; si bien después aumentaron, la mayoría de los trabajadores sigue obteniendo salarios inferiores a los 100 dólares mensuales (AVANCSO, 1994; Díaz, 1992).

Por lo que toca a los gerentes y empresarios coreanos, su cultura del trabajo se encuentra dominada por la lógica de la producción en serie, la eficacia técnica y la maximización de las ganancias. Casi no se han preocupado por la atención al cliente y sólo después de los conflictos de principios de la década tomaron en consideración los reclamos sociales y laborales. Forman un grupo cerrado, separado por diferencias culturales de sus trabajadores y de otros empresarios. Por su parte, los pocos empresarios norteamericanos que han invertido en maquiladoras en Guatemala tendrían una cultura laboral que combinaría eficacia con calidad, además de distinguirse por buscar relaciones más consensuales con la mano de obra.

La situación de los gerentes y empresarios guatemaltecos es diferente. Hasta hace poco, la tradición empresarial en el país estuvo ligada al rentismo de los terratenientes (Pérez Sáinz, 1996: 41; Petersen, 1992: 50 y ss.). Es decir, se trataba de una cultura orientada hacia la inversión en actividades de poco riesgo, conservadora, poco emprendedora, en la que no predominaba ni la innovación técnica ni la lógica mercantil, sino más bien la busca de ganancias fáciles. Parece que esto comenzó a cambiar con los propietarios y gerentes de maquila. Muchos de ellos son jóvenes menores de 40 años, hijos de la élite terrateniente. Pero son más cosmopolitas que sus padres, algunos han estudiado en los Estados Unidos y parecen tener actitudes más emprendedoras. Sus

partidarios afirman que han creado una nueva ética de trabajo, dedicación y disciplina que contrasta con la cultura de los terratenientes. Esto debe relativizarse, pues la maquila en Guatemala es un negocio de poco riesgo: la inversión inicial es mínima y los salarios son tan bajos que se pueden obtener ganancias sin mucha destreza empresarial. Estos nuevos empresarios no han demostrado aún tener aptitudes sobresalientes; al igual que sus padres, han invertido con base en mecanismos tradicionales de financiamiento, y todavía no crean una estructura productiva que les garantice ganancias a largo plazo. Han ocupado sólo las fases más sencillas del proceso de confección de ropa. Según Petersen, muchas veces la élite tradicional ve con desconfianza a estos nuevos empresarios, se piensa que la maquila es un negocio de "turcos", que todavía no es socialmente aceptable: "No es la clase de cosa que puedas ir al club y platicar orgullosamente que eres propietario de una fábrica maquiladora" (Petersen, 1992: 58-59).

Un estudio de Manuela Camus, realizado con base en entrevistas a gerentes de 21 plantas maquiladoras, aporta información interesante sobre la cultura laboral de este sector. Encontró que en la mitad de ellas había una cierta apertura hacia sistemas flexibles de fabricación que implicaban, entre otras cosas, la introducción de equipos de trabajo y el establecimiento de canales abiertos de comunicación (Camus, 1994). Sin embargo, la aceptación de esta lógica comunicativa apenas comienza, no existen experiencias consolidadas de maquiladoras guatemaltecas que hayan aplicado sistemas de calidad total o que hayan logrado crear fuertes sentimientos de lealtad entre su personal operativo. Aunque hay un sector de empresarios que ha pugnado por una relación más armónica entre empleados y patronos, en general priva la desconfianza hacia los trabajadores manuales. Pérez Sáinz considera que sólo podrán alcanzarse relaciones laborales más participativas en la región si los empresarios dejan atrás la visión de rentistas que los ha caracterizado (Pérez Sáinz, 1996: 41).

De manera tímida, algunos dirigentes patronales han tratado de vincular el crecimiento de la maquila con las necesidades del entorno social. Lo más significativo ha sido la relación con subcontratistas y la promoción de asociaciones de maquiladoras con pequeños talleres en proyectos conjuntos de exportación. La Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales auspició un proyecto en el que empresas con alta capacidad productiva se reunieron con pequeños talleres que desarrollaban distintas fases del proceso de confección de ropa, con el fin de exportar a Alemania pantalones de mezclilla con una tira de tejidos tradicionales de Guatemala⁹. Un promotor industrial ha venido trabajando en un proyecto denominado Triángulo Ixil, en el que se busca que tejedores indígenas se asocien con una compañía norteamericana que puso como requisito que el proyecto fuera manejado por la comunidad, sin intermediarios¹⁰. Estos proyectos constituyen débiles indicios de que comienzan a tomarse en cuenta las lógicas comunitarias de la sociedad civil en el sector de la maquila en Guatemala, si bien hasta el momento han sido experiencias aisladas.

Un caso excepcional lo constituyen los pequeños talleres de costura ubicados en comunidades indígenas, que submaquilan para otras empresas. En ellos, la dinámica étnica y familiar se combina con la mercantil y a veces predomina sobre ella; las buenas relaciones entre dueños y trabajadores permiten que la incorporación al mercado refuerce los lazos comunitarios. Al respecto, existe un estudio sobre las pequeñas empresas de San Pedro Sacatepéquez, realizado por Juan Pablo Pérez Sáinz y Angela Leal; estos autores llegaron a la siguiente conclusión:

⁹.- Entrevista con funcionario de la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales, mayo de 1994.

¹⁰.- Entrevista con Alvaro Colom, realizada por AVANCSO, julio de 1992.

"... se podría pensar que toda esta dinámica impuesta por la subcontratación podría haber afectado la identidad étnica al conllevar valores mercantiles que tienden más a la constitución de sujetos económicos sometidos a procesos de abstracción donde se debilitan las identidades concretas como la étnica. No obstante, no hemos encontrado indicios de tales posibles efectos. Más bien se puede decir lo contrario. O sea, este dinamismo económico y la riqueza que ha generado han servido más bien para afirmar los valores étnicos." (Pérez Sáinz y Leal, 1992: 43).

Por su parte, los trabajadores de las maquiladoras medianas y grandes de Guatemala no manifiestan mucho apego hacia las compañías que los contratan. Además de que sienten distantes a los patronos, tienen muy poca antigüedad en la empresa: Pérez y Sáinz y Castellanos reportaron en 1991 una antigüedad promedio de sólo 7.8 meses en la planta, mientras que en 1994 Camus encontró una antigüedad promedio de un año y medio (Camus, 1994: 28; Pérez Sáinz y Castellanos, 1991). Algunos consideran que la maquiladora es una buena opción, ya que provienen de o tienen frente a sí otras alternativas de empleo peor pagadas: el trabajo rural, la industria de la construcción o el servicio doméstico. Pero de cualquier manera el trabajo en maquiladora es duro y el salario es bajo. Las malas condiciones de trabajo dificultan la formación de lazos que vinculen a los trabajadores con las empresas. También hay que recordar que la rotación es muy alta en estas empresas, en la mayoría de los casos es mayor a 10% mensual, hecho que limita cualquier política empresarial o sindical para crear arraigo.

La cultura del trabajo de los obreros de maquiladoras sólo en parte está determinada por la empresa en que laboran. Resiente la influencia de otras instancias de socialización como la familia, la comunidad inmediata, el mercado de trabajo y el barrio. Resultan sugerentes los estudios sobre las trayectorias laborales, en los que se destaca la interacción de estas diferentes instituciones en las percepciones de los trabajadores, así como la manera en que éstos construyen su historial de empleos. Pérez Sáinz, Camus y Bastos, en una investigación sobre las trayectorias de los indígenas en los mercados de trabajo de la ciudad de Guatemala, sopesan la influencia de varios factores en la conformación de las identidades laborales, entre ellos los comunitarios, los religiosos, los familiares, los nacionales y los propiamente laborales y, en particular, destacan la confrontación entre una lógica mercantil y una lógica familiar, en donde esta última tiende a ser desplazada por la primera (Pérez Sáinz, Camus y Bastos, 1992: 91-100).

La inexistencia de una identificación específica como obreros de la maquila hace que este empleo sea visto de manera instrumental: es un medio para la subsistencia, les interesa porque puede proporcionar ingresos y facilitar la integración al estilo moderno de vida urbana. Esta idea apareció en varias entrevistas con frases como las siguientes: "trabajamos para ganar y gastar", "estamos atados por la necesidad", "la maquila sólo es una fuente de ingreso", "sirve para mantenerme", "lo único que conviene ahí es el salario", "nomás estoy ahí porque se gana un poco más"¹¹. Sólo en segundo término se mencionan otras ventajas de trabajar en maquilas: aprender algo, conocer gente, posibilidades de superación.

¹¹.- Entrevistas realizadas en abril y mayo de 1994 y fragmentos de entrevistas citadas en Camus, 1994. De manera similar, Pérez Sáinz señaló que los obreros y las obreras ven su trabajo en la maquila como un simple medio para obtener un ingreso, sin llegar a identificarse con él: "... se puede formular, a nivel de hipótesis, las siguientes observaciones. Primero, se está ante una fuerza de trabajo joven con poca historia laboral lo que hace difícil identificar la importancia del empleo en la maquila en términos de trayectorias ocupacionales. Segundo, debido a la precariedad que signa las relaciones laborales en este ámbito, el trabajo se percibiría más bien como un medio de subsistencia antes que un fin en sí mismo que pudiera estructurar un proyecto biográfico. Tercero, la

Esta relación instrumental también se observa en el tipo de demandas que plantean los obreros: privilegian la obtención de pagos más altos en el corto plazo por encima de la mejora de las condiciones de trabajo¹². Más arriba comenté que muchos de ellos siguen una lógica de destajistas, en el sentido de que buscan que haya mucho trabajo y que esté bien pagado. Las corrientes de rotación de personal responden a esa misma orientación: las obreras y los obreros se dirigen, sobre todo, hacia empresas en donde el pago por cada pieza es un poco mayor y hay mucha ropa que confeccionar, es decir, en donde un trabajador hábil y rápido puede obtener mayores ingresos¹³. Así, hay muy poco "cariño a la camiseta" de las empresas, la gente sale de ellas con facilidad. Incluso muchos de los que expresan inconformidad laboral tienen entre sus expectativas la posibilidad de ser despedidos y recibir a cambio una indemnización.¹⁴

Las difíciles condiciones económicas que enfrentan los trabajadores también influyen en el peso que tienen los aspectos monetarios en las demandas laborales. Los organizadores sindicales comentan que sacrifican las demandas de salud y seguridad para conseguir beneficios económicos. Un líder sindical dijo: "Con el hambre a la salida de la puerta de muchos, nosotros ponemos nuestros esfuerzos en incrementar lo que los trabajadores llevan a casa para alimentar a sus niños. Las negociaciones sobre salud y seguridad son un lujo que se aplaza para otro tiempo"¹⁵.

identidad laboral se desplazaría entre el espacio de la propia empresa y el externo, por la incidencia que pueden tener sobre tal proceso de identidad dos elementos: los estilos de consumo dada la juventud de esta fuerza laboral y los roles domésticos dada la condición de género de esta mano de obra." (Pérez Sáinz, 1996: 42).

¹².- Por cierto que esa relación instrumental con el trabajo ha sido reportada en muchas ocasiones en América Latina; uno de los primeros en analizarlo fue Enzo Faletto, en su clásico artículo sobre las imágenes sociales de la clase obrera: "... en lo que respecta al grado de integración del obrero en la empresa, pareciera que en América Latina lo fundamental es el 'conformismo' con respecto a ésta. Es decir, la empresa industrial surge como una entre varias posibilidades, que permiten incorporarse, como se señalaba, a la vida urbana. El nivel de aspiraciones está dado por la ciudad y muy a menudo se expresa en términos económicos, por tanto la empresa industrial o cualquier otra actividad puede servir de medio para satisfacerlo. Al parecer el obrero tiende a 'usar' a la empresa más que integrarse a ella." (Faletto, 1966: 711).

¹³.- Petersen concluye que la gente se mueve hacia las empresas en las que los salarios son un poco mayores y el trato un poco más humano, e incluye la siguiente opinión de un trabajador: "Tengo una familia que alimentar. Tengo que encontrar un lugar donde paguen lo suficiente para satisfacer estas necesidades". (Petersen, 1992: 43).

¹⁴.- Al estudiar los expedientes jurídicos relativos a varios intentos de sindicalización en maquiladoras de Guatemala me encontré un patrón de interacción que se repetía en muchas ocasiones: un grupo de trabajadores intentaba formar un sindicato, al poco tiempo, la empresa los despedía; la lucha era, en apariencia, derrotada, pero además de que a veces la empresa moderaba sus arbitrariedades, casi siempre los que encabezaban la resistencia obtenían un beneficio económico, casi siempre bajo la forma de una indemnización, pero en algunos casos porque la empresa les ofrecía dinero a cambio de dejar el movimiento (Archivo de la Oficina Jurídica de UNSITRAGUA).

¹⁵.- Petersen, 1992: 63. Otro promotor sindical comentó: "La cuestión de la salud y la seguridad simplemente no es importante para la mayoría de la gente. Los trabajadores quieren salarios, no máscaras. Es una ética de desesperación. Las familias están hambrientas y sólo el dinero cura esta enfermedad. Los efectos a largo plazo de las condiciones sanitarias deficientes son dejadas a un lado para sobrevivir al día siguiente". (ibidem: 69)

La escasa experiencia industrial, la rotación, el peso de lógicas extrafabriles, la mínima antigüedad en la empresa, la actitud instrumental hacia el trabajo y la mentalidad de destajistas pudieran hacer pensar que entre los trabajadores de maquilas no hay lazos de identificación colectiva, pero habría que analizar el asunto de manera más cuidadosa. **Hay poca identificación como clase obrera** o como sindicalistas, **pero hay una identificación como trabajadores en general**, se ven a sí mismos como personas que viven de su trabajo, el cual pueden desarrollar, en el caso de los hombres, como obreros de maquila, trabajadores por su cuenta, comerciantes informales o albañiles; mientras que las mujeres agregan a esas posibilidades el empleo doméstico y la elaboración de tortillas. Existe un **nosotros** genérico y bastante amplio, pero en clara oposición a **ellos**, a los **otros**, que son los ricos en general, o los coreanos o los que no desarrollan trabajo manual. No puede hablarse de una cultura obrera consolidada en los trabajadores de la maquila guatemalteca, pero sí de la existencia de unidades de identificación entre esos trabajadores, que los distinguen de los gerentes y empresarios guatemaltecos y extranjeros.

En la mayoría de los casos la maquiladora sólo representa una estación breve en trayectorias laborales que pasan por una gran diversidad de empleos. Lo que resulta llamativo es que, pese a ello, se logren formar redes comunitarias entre los trabajadores de estas empresas. Con base en relaciones de parentesco y amistad, o bien de vínculos étnicos, los trabajadores han articulado un discurso más o menos compartido sobre la maquiladora. Esta industria reúne a decenas de miles de gentes bajo condiciones de trabajo similares, hecho que posibilita algunos puntos de vista comunes. La enorme difusión de opiniones negativas sobre los coreanos, descrita más arriba, es un ejemplo de este discurso obrero sobre la maquiladora. También es común el rechazo a las trabajadoras y a los trabajadores que están del lado de los patrones: se les llama "culebras"¹⁶, se les aísla por medio de barreras invisibles, pero pesadas, que les hacen sentir que han dejado de pertenecer al grupo obrero. Estas barreras también se levantan contra los trabajadores que ascienden a supervisores quienes, muchas veces, son vistos como traidores: "se vuelven como ellos", "parece que se volvió coreano"¹⁷. Muchos trabajadores se niegan a ser promovidos como supervisores, lo que indica también la presencia de un **grupo fuerte**, que cuida sus fronteras y preserva su integridad.

En las maquiladoras coreanas de Guatemala la tajante separación entre los trabajadores y las empresas se encuentra reforzada por los conflictos interculturales descritos en el capítulo 3. En este caso las demarcaciones de clase se superponen con las diferencias nacionales, lo que hace todavía más fuertes las barreras laborales que separan a los obreros del resto del personal.

¹⁶.- "¡Ah!, no nos dejamos nosotras también, culebras les decimos, culebra, no seas culebra, a la Blanca Campos esa no la quiere ninguno, (...) Bueno, a esa Blanca Campos no le hablamos, a otra compañera no le hablamos, casi la mayoría no les habla porque demasiado malas, jodidas y no quieren (...) entonces ellas están con la patronal." (Entrevista con trabajadoras del comité ejecutivo del sindicato de la maquiladora Cortex, Guatemala, mayo de 1994).

¹⁷.- Una trabajadora que ascendió a supervisora narró así su experiencia: "En fin, durante mucho tiempo he aprendido a hacer diferentes operaciones y como la coreana ha visto esto, me puso de supervisora de línea. Esto me alegró, lo único es que esto da mucho problema, porque allá arriba, en la oficina, a mí me dicen que debo exigir la producción y esto no lo entienden mis compañeras y se enojan conmigo" (entrevista citada en AVANCSO, 1994: 140).

La calidad ausente

Con frecuencia los obreros de las maquiladoras de Guatemala lamentan la falta de reciprocidad por parte de las empresas. Los siguientes fragmentos de entrevistas ilustran esa manera de evaluar las relaciones laborales:

"... siempre y cuando haya respeto, y que ellos cumplan con sus deberes y también nosotros cumplimos con nuestros deberes y ya (...) nosotros creemos que sí estamos (cumpliendo), o sea que ellos están cumpliendo pero, siempre también dándole con nosotros, maltratándonos, pegándonos".¹⁸

"...¿qué es lo que pasa?, cuantos cumplimos con el trabajo, por lo menos yo cumplo con mi trabajo, entonces ellos deben cumplir con nuestro pago también."¹⁹

"Cuando nosotras decidimos organizarnos en la empresa la idea inicial era colaborar con la empresa para estar bien patronos y trabajadores, y se lo planteamos al gerente de la empresa y al dueño, para agrandar la empresa ese era nuestro objetivo (...) y como quieren que el trabajador responda si ni siquiera come bien. El pago no es de acuerdo a las necesidades del trabajador."²⁰

De acuerdo con su cultura, los trabajadores esperan reciprocidad de la empresa, lo que significa que si ellos trabajan bien deben recibir un mejor pago, buenos tratos y prestaciones dignas. La oposición a la empresa surge de no recibir lo que ellos esperan, se sienten defraudados, lo viven como una decepción moral. Otras expresiones también indican que los trabajadores sienten que no son tratados como personas: "lo cargan a uno como un trapo chuco", "nos exprimen como un limón", "juegan con los sentimientos de nosotros".

En la percepción de los trabajadores, la empresa no los trata como se merecen, les paga poco y vende la ropa muy cara. Este discurso justifica, a sus ojos, la falta de colaboración con la empresa: "lo dan muy caro, que se hagan mala fama", dice una trabajadora al explicar por qué a veces hacen puntadas muy grandes jalando la prenda, de modo que no cumplen con las especificaciones que les piden. Estamos aquí frente a la **economía moral** del pueblo (Thompson, 1995), que ante la ausencia de reciprocidad patronal encuentra razonables todas esas pequeñas mañas que permiten trabajar menos: fingir enfermedades que los patronos no pueden comprobar (diarreas, presión baja), cortar varias prendas al mismo tiempo, tardarse a la hora de ir al baño, platicar con los compañeros haciendo creer que se trata de un asunto de trabajo, "descomponer la máquina cuando necesitaban un permiso para salir y no había excusa. le movían a las revoluciones abajo y se hace una trenza, o cosían con un hilo de mala calidad si se querían ir a las dos, afectaban las máquinas."²¹

No es casual que las maquiladoras guatemaltecas no hayan logrado despertar el entusiasmo de sus trabajadores para mejorar la calidad. Al hablar del autoritarismo patronal señalé que varios gerentes hacen comentarios despectivos sobre la capacidad de los obreros para lograr la calidad

¹⁸.- Entrevista con trabajadora indígena de una maquiladora del altiplano guatemalteco, mayo de 1994.

¹⁹.- Entrevista con trabajadora de una maquiladora coreana, realizada por AVANCSO, junio de 1992.

²⁰.- Entrevista con trabajadora de maquiladora de Quetzaltenango, realizada por AVANCSO, mayo de 1992.

²¹.- Entrevista con activista de una organización no gubernamental que promueve la sindicalización de trabajadoras de maquiladoras en Guatemala, mayo de 1994.

total. Algunas consultoras y asesores extranjeros han promovido los sistemas de mejoramiento continuo, pero no han encontrado mucho eco en las maquiladoras (Engineering Consulting Firms Association, 1994; Kurt Salomon, 1987). Según uno de los principales promotores de la cultura de la calidad en Guatemala, los empresarios de maquiladora ponen como pretexto la baja capacitación de los trabajadores, pero en realidad se trata de una resistencia al cambio de la alta dirección, pues los trabajadores de base han sido los más receptivos a la idea²². El discurso de las empresas maquiladoras asocia la mala calidad con la baja educación de los trabajadores y con la idiosincrasia del obrero guatemalteco. Por eso prefieren revisar la calidad a posteriori. Los métodos más comunes de control de calidad consisten en que algún empleado revisa las prendas ya terminadas y devuelve las que están mal. Se trata de un control externo al proceso de fabricación. En muchos casos la calidad es revisada por inspectores que mandan los clientes, es decir, por personas ajenas a la empresa. Un estudio realizado por la consultoría Megatex señala que sólo 10% de las plantas maquiladoras realizan control estadístico de procesos y nada más 5% tiene grupos de calidad.²³

A diferencia de las opiniones de los patronos, el discurso de los obreros asocia la mala calidad con los bajos salarios, los malos tratos y la irresponsabilidad de los supervisores. A la inversa, vinculan la buena calidad con el orgullo de ser guatemaltecos y buenos trabajadores. A continuación pueden verse algunos de los conceptos que los operadores asocian con la palabra calidad:

"(Para mejorar la calidad)... sería que nosotros tuviéramos unos buenos supervisores responsables que anduvieran detrás del trabajo que estamos haciendo, pero hay partes que no se saca calidad porque nos abandonan a sacar el trabajo.(...) Que el salario, porque así dijo una compañera, de que si pagaran más sacan mejor producción, sí, porque ahí se encaprichan como está mal pagado lo sacan mal, es que está barato, trabajan como caiga. (...) Nosotros les decimos (a nuestros compañeros) que demostremos que podemos, que nosotros tratemos de sacar buena calidad para poder reclamar, esas son mis palabras para la gente, resulta que nos están pagando mal, pero que demostremos que somos guatemaltecos y que las podemos para poder nosotros reclamarles nuestros derechos. No es que la gente no esté educada, sino que es porque está en el mal trato que dan, toda la gente se encapricha."²⁴

"(Para que hubiera mejor calidad)... poner gente que realmente sea capaz de, en primer lugar, entender la necesidad de los trabajadores. (...) las mismas compañeras le dicen a uno: 'mire, a mí ni ganas de trabajar bien me dan, que salga como salga porque al cabo que ni bien me están pagando.' (...) mucha gente que sabe sacar calidad, pero lo que interesa es eso, quiere un permiso para su vida social y no hay, se le murió un familiar, por ejemplo, el abuelo, cuñado, etcétera, entonces les quitan hasta cuatro días por haber faltado dos días ... eso nos molesta, pero si ellos supieran ganarse a las personas, ¿verdad?, lo primero sería tratarlos bien y luego tomar en cuenta las necesidades."²⁵

²².- Entrevista con el gerente de la Organización para la Cultura de la Calidad Total, Guatemala, mayo de 1994.

²³.- Dicho estudio lo realizó Megatex para la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales en abril de 1994, se puede consultar en la biblioteca de dicha agrupación.

²⁴.- Entrevista con trabajadoras del comité ejecutivo del sindicato de la maquiladora Cortex, mayo de 1994.

²⁵.- Entrevista con trabajadoras del comité ejecutivo del sindicato de la maquiladora MJ Modas, de Amatitlán, Guatemala, mayo de 1992. Sin embargo, entre algunos dirigentes sindicales también hay desconfianza de que el trabajador guatemalteco pueda lograr altos índices de calidad: "Para la calidad total nos afecta que nuestro nivel de escolaridad es muy bajo" (entrevista con promotoras de la oficina de la mujer de UNSITRAGUA, Guatemala,

A mi juicio, las opiniones encontradas de empresarios y trabajadores sobre la calidad expresan la contraposición de dos grupos sociales, que no sólo difieren en sus intereses económicos, sino también en las lógicas con las que organizan su acción y sus puntos de vista. Los empresarios asignan poca importancia a la calidad de los productos, ya que ha privado en ellos el objetivo de obtener la mayor cantidad de ganancias con la menor inversión posible, por la vía de exigir la máxima producción del obrero, lo que sugiere una lógica de rentistas combinada con la de empresarios poco dispuestos a la innovación tecnológica y a la consideración de las necesidades del obrero. Por su parte, los trabajadores tampoco le han asignado mucha importancia a la calidad, porque predomina en ellos una relación instrumental con su empleo en la maquiladora y porque, de acuerdo con sus criterios, la empresa no ha respondido con reciprocidad, consideran que no deben brindar calidad si a cambio sólo reciben malos tratos y bajos salarios.

El conflicto de intereses y de lógicas sociales es bastante fuerte entre estos dos grupos sociales, de modo que existen barreras muy pesadas entre ellos; se sienten parte de bandos opuestos. Los trabajadores no han desarrollado una conciencia obrera típica, pero sí articulan sentimientos colectivos de oposición a las empresas. Hasta la fecha, son muy escasas las posibilidades de diálogo entre ambos grupos.

Sociedad civil enrejada, mercados escindidos

En un panorama laboral marcado por la falta de diálogo obrero patronal, las agrupaciones sindicales podrían desempeñar un importante papel como instancias de regulación de las relaciones laborales, pero en Guatemala existen numerosos obstáculos para su formación. Aunque se han tratado de crear muchos sindicatos, casi todos los intentos han fracasado por la falta de liderazgos experimentados y, sobre todo, por la férrea oposición de las empresas y las trabas que representan las instituciones laborales del país.

En el período 1986-1991 se autorizó la operación de más de 200 empresas maquiladoras en el país, pero sólo se aprobó la creación de sindicatos en cinco de ellas, pese a que en varias decenas hubo intentos de sindicalización. Las cinco empresas en que se formaron sindicatos fueron: Pindú, Inexport, Confecciones Unidas, Confecciones Transcontinentales y Camisas Modernas (CITGUA, 1991: 91-92). Las empresas reaccionaron con diversas estrategias contra esas agrupaciones: en algunos casos llegaron a cerrar e irse del país o reabrir con otra razón social. Para 1992 sólo quedaban los sindicatos de Inexport, Camisas Modernas y Pindú, pero esta última empresa también cerró (Petersen, 1992: 105). Los trabajadores de Inexport lograron la firma del pacto colectivo después de una lucha de varios años que incluyó numerosas movilizaciones y apoyo de organizaciones de varios países, pero en el camino fueron despedidos muchos de los dirigentes y fundadores del sindicato. Hay que recordar que en 1991 se suscitó un escándalo internacional por los conflictos laborales en las maquiladoras coreanas y que al año siguiente hubo presiones de los Estados Unidos para que mejorara la situación de los trabajadores guatemaltecos. A consecuencia

mayo de 1994). También se argumenta que se trata de obreros que apenas se están formando: "La calidad del obrero... es un obrero que se está haciendo a puro... es un obrero que está emergiendo. Son obreros agrícolas, jornaleros, trabajadoras domésticas. No es el obrero clásico, con calificación y memoria sindical" (entrevista con asesores jurídicos de UNSITRAGUA, Guatemala, mayo de 1994).

de todo esto, en 1993 hubo una aparente apertura de la política laboral del gobierno que, entre otras cosas, implicó el incremento de inspectores laborales y cierta tolerancia declarativa hacia los sindicatos. Sin embargo, en la práctica los avances fueron mínimos: en ese año una central obrera informó que sólo se habían autorizado dos nuevos sindicatos en maquiladoras, pero que habían abortado 50 intentos de creación de organizaciones sindicales debido a trabas legales, amenazas, sobornos y cierre de empresas (CITGUA, 1993). Al momento de realizar el trabajo de campo, en 1994, sólo había 3 sindicatos de maquiladora que habían logrado la personalidad jurídica y la firma de pactos colectivos: Inexport, Este-Oeste y Camisas Modernas, además de otros quince sindicatos en proceso de formación, entre ellos los de las maquiladoras Cortex, MJ Modas, Esdee, Tejinsa, Confecciones Unidas, Diseños y Maquilas (o Marisa), Magneto y RCA.²⁶

El proceso legal para la formación de un sindicato en Guatemala comienza con la presentación de un emplazamiento y la creación de un comité *ad hoc*. Desde ese momento hasta la firma de un pacto colectivo hay numerosos pasos en un tortuoso proceso que dura varios años²⁷, durante el cual las empresas pueden doblegar a los organizadores del sindicato mediante presiones, amenazas, despidos, triquiñuelas jurídicas, tratos indignos y sobornos²⁸. Además, muchas maquiladoras de confección tienen el recurso de cerrar sus puertas e instalarse en otra región o en otro país, ya que requieren poca inversión y poco personal capacitado. Por eso es que la mayoría de los sindicatos que se han consolidado lo han hecho en empresas grandes, con mayor inversión y que están dispuestas a permanecer más tiempo en Guatemala. La volatilidad internacional de las maquiladoras de ropa crea una situación de asimetría en la correlación de fuerzas entre patronos y trabajadores, de manera que estos últimos se encuentran en una situación estructural de desventaja.

La oposición patronal a los sindicatos está generalizada en las maquiladoras. Forma parte del rechazo a la subjetividad colectiva de los obreros. Incluso los empresarios más progresistas del sector se manifiestan en contra de este tipo de organizaciones. Los sindicatos son un tema tabú, se les asocia con todo lo negativo: "gracias a Dios no hay eso", "son lo peor", "la mayor porquería"²⁹. Otros gerentes dicen que los sindicatos son "peores que un golpe de Estado", "la peor experiencia", "de naturaleza disruptiva", "nuestra peor pesadilla", "cuando llegan traen el cáncer industrial"³⁰.

En contraste con los empresarios, la mayoría de los trabajadores de maquilas consideran que los sindicatos son benéficos, si bien se muestran cautelosos porque advierten que la creación de una agrupación obrera puede llevar a la pérdida de la fuente de trabajo. Es importante anotar que, a

²⁶.- Membreño y Guerrero, 1994: 87-88 e información recabada en el Archivo Jurídico de UNSITRAGUA.

²⁷.- Antes de las reformas al Código Laboral de 1992 se requerían hasta 214 pasos para legalizar un sindicato en Guatemala (Petersen, 1992: 105).

²⁸.- Los coreanos de la maquiladora MJ Modas se han distinguido por la perversa originalidad de sus tácticas antisindicales: además de poner a las dirigentes del sindicato a realizar tareas de empleadas domésticas, como se narró en el capítulo 2, uno de ellos le propuso a una sindicalista que si dejaba su lucha se casaría con ella y le pondría un departamento (entrevista con trabajadoras del comité ejecutivo del sindicato de la maquiladora MJ Modas, Amatitlán, mayo de 1994).

²⁹.- Expresiones de gerentes de maquiladoras guatemaltecas citadas en Camus, 1994: 18.

³⁰.- Opiniones citadas en Petersen, 1992: 106-107.

diferencia de México, los sindicatos han tenido poca fuerza en la historia de Guatemala, han sido reprimidos con dureza en muchas épocas y no se les puede ubicar como aliados del gobierno y de las empresas. Por eso se les puede ver como una esperanza, cuando logran formarse representan una defensa importante para los obreros. Por ejemplo, el pacto colectivo de Inexport contiene cláusulas favorables para los trabajadores y no puede ser considerado del tipo "flexible", es decir, de aquellos que otorgan grandes prerrogativas a las empresas, como ocurre con muchos contratos colectivos de maquiladoras mexicanas. La desprotección de los trabajadores asalariados en Guatemala era tan grande, que la experiencia de la maquila ha provocado una mínima regulación de las condiciones de trabajo, algo distinto a lo ocurrido en otros países, en donde la llegada de la maquiladora contribuyó a desregular las relaciones laborales en beneficio de las empresas (Pérez Sáinz, 1996: 35).

La debilidad de los sindicatos en la maquila guatemalteca y la férrea oposición de los patronos a ellos constituyen un buen ejemplo del carácter frágil de la sociedad civil en un país que ha atravesado por varios regímenes autoritarios. Aunque la ley los reconoce, muchos sindicatos operan en una especie de semiclandestinidad; para consolidarse tienen que dar verdaderas peleas con las empresas, el diálogo entre los factores de la producción es mínimo y los enfrentamientos son constantes. Aunque en los últimos años la presión de la sociedad civil local y de otros países ha favorecido la formación de sindicatos de maquilas, se trata de un proceso en ciernes.

Es interesante comentar que algunas maquiladoras han alentado la formación de asociaciones solidaristas con sus trabajadores, que brindan sistemas de ahorro y pretenden ofrecer otros servicios (tiendas de productos de primera necesidad, bibliotecas, comedores, etcétera). También buscan fomentar la colaboración entre obreros y patronos. En las maquiladoras de Costa Rica estas organizaciones han tenido un amplio desarrollo, pero en Guatemala su aparición es más reciente. Para 1992 ya se habían creado asociaciones solidaristas en 12 maquiladoras, pero su funcionamiento era precario, muchas de ellas fueron promovidas por los patronos para contrarrestar la formación de sindicatos y al poco tiempo desaparecieron³¹. La alta rotación de personal también dificulta su funcionamiento.

De manera tendencial, las asociaciones solidaristas podrían atenuar las contradicciones de clase en las maquilas. Pero hasta el momento su influencia ha sido escasa. Además, han sido promovidas de manera vertical y unilateral por las empresas, sin abrirse al diálogo sobre otros aspectos del funcionamiento de las fábricas. No se les ve como un complemento del sindicato, sino como una vacuna en contra de él, como un recurso para mantener el control patronal sobre las condiciones de trabajo. Un ejemplo paradigmático es el de la maquiladora Camisas Modernas, filial de la empresa norteamericana Van Heusen. Esta empresa llama a sus trabajadores "asociados" y se jactaba de las buenas relaciones laborales, del buen funcionamiento de la asociación solidarista y de haber reducido al mínimo la rotación de personal. En la medida en que disminuyó la rotación también se crearon vínculos más fuertes entre los trabajadores, algunos de los cuales intentaron formar un sindicato en 1989. La reacción de la empresa fue preventiva: promovió la formación de una tienda de la asociación solidarista para tratar de diluir al sindicato. Frente a un segundo intento

³¹.- Las 12 fábricas en que se habían formado asociaciones solidaristas eran: Fábrica Navarra, Confecciones Rivas, Confecciones Ideales, Manufacturas Best, Cortex, Cardiz, Koramsa, B y D Confecciones, Mantex, Pindu, Inexport, Confecciones Iberoamericanas y Camisas Modernas; en las siete últimas había intentos de formar sindicatos desde antes de la creación de las asociaciones, sólo substituyó una de esas siete asociaciones solidaristas (Petersen, 1992: 126).

de sindicalización, en 1991, la respuesta patronal fue mucho más enérgica: se suspendieron los préstamos, la cafetería y la tienda; se sobornó a los líderes del grupo para que renunciaran e incluso hubo amenazas de muerte para los dirigentes más reacios (Petersen, 1992: 111 y ss.).

El caso de Camisas Modernas ilustra los límites de las políticas de colaboración obrero patronal cuando son aplicadas en un contexto político y cultural autoritario: oscilan entre el paternalismo y la imposición, sin llegar a conciliar a los factores de la producción. Sólo rompen las barreras entre "ellos" y "nosotros" en el discurso, pero en la práctica se mantiene una profunda asimetría en términos de ingresos y de poder.

¿Qué puede decirse de la interpenetración del mercado y la sociedad civil en las maquiladoras de Guatemala?. La respuesta no es fácil, el proceso me parece contradictorio, marcado por signos positivos y negativos. Quisiera comenzar por éstos últimos. Hay dos imágenes que me ilustran muy bien los riesgos de la situación contemporánea. Una de ellas es la de los locales de los sindicatos y organizaciones no gubernamentales que realizan labor promocional con trabajadores de maquila; la otra, la de los barrios pobres del área metropolitana de la ciudad de Guatemala, en los que viven muchos trabajadores de maquilas.

Al hacer trabajo de campo en Guatemala, fui a las oficinas de varias centrales sindicales y también de organizaciones no gubernamentales que realizan tareas vinculadas con trabajadores de la maquila: investigación, capacitación, promoción de organizaciones, trabajo con mujeres, etcétera. Me llamó la atención que casi todas ellas tenían fuertes rejas y diversos tipos de protecciones mecánicas o electrónicas. Al principio pensé que eran simples medidas para evitar asaltos de delincuentes. Después me di cuenta que en los locales vecinos había todo tipo de oficinas comerciales y de servicios, en donde había más dinero y más cosas de valor que podían ser robadas, pero ¡no estaban enrejadas ni tenían el mismo tipo de protecciones!. Esas imágenes se me quedaron grabadas, me hacen pensar en una **sociedad civil que ha tenido que vivir enrejada**, en un ambiente político-cultural en donde los defensores de las causas ciudadanas tienen que actuar rodeados de precauciones y temores, en una historia que se ha caracterizado por el hostigamiento hacia la sociedad civil. Este es un primer signo negativo, el de los obstáculos al florecimiento de las agrupaciones que pueden defender la lógica civil y comunitaria.

La otra imagen es la de las pésimas condiciones en que viven la mayoría de los trabajadores de maquiladoras: barrios marginados, carencia de servicios públicos, condiciones deficientes de higiene y seguridad, niños descuidados porque el padre y la madre salen a trabajar todo el día. ¿Qué calidad de vida pueden llegar a tener obreros y obreras que tienen que trabajar 12 o más horas diarias para aspirar a un salario que ronda los 100 dólares mensuales y, a veces, ni siquiera eso?. Los trabajadores que hicieron posible la "revolución maquiladora" en Guatemala viven en condiciones de miseria; los hombres y mujeres que producen millones de dólares de divisas tienen un consumo precario. Esta es una de las aristas más dramáticas e injustas de la globalización económica. En tanto que las maquiladoras producen para el mercado mundial, en particular para los Estados Unidos, el consumo de los trabajadores es prescindible para el éxito del negocio, el mercado interno parece no importar mucho para el desarrollo de las industrias de exportación. Este es el segundo signo negativo, el de la presencia de una lógica de acumulación salvaje, con **mercados escindidos**, que separa las ganancias de las empresas del bienestar social de sus operarios. De esta manera, hace más grande la brecha entre los grupos sociales, acrecienta las diferencias entre ellos y nosotros.

Un mercado generador de desigualdades y una sociedad civil enrejada son hechos preocupantes y ominosos. Por desgracia, son las lógicas que han predominado en la maquiladora guatemalteca. Se han combinado, también, con la imposición de sistemas de trabajo excluyentes de la creatividad de los obreros, con la erosión de muchos lazos de solidaridad y con el desarrollo de actitudes y valores consumistas entre los trabajadores. Pero hay otros signos, tal vez más débiles, pero alentadores. Los podría representar, de manera similar, con dos imágenes: los talleres de comunidades indígenas que producen ropa para la exportación y las redes de organizaciones civiles que unen a los obreros de maquiladoras guatemaltecas con grupos de otros países. La primera imagen es la de los pequeños talleres de costura de San Pedro Sacatepéquez y otros poblados indígenas que submaquilan y en algunos casos exportan directamente. En ellos, se ha logrado **reunir la tradición comunitaria indígena con la incorporación al mercado mundial**, un antiguo conocimiento del trabajo de confección con los requerimientos de la industria de exportación. Además, las relaciones entre trabajadores y dueños de los talleres, sin estar exentos de conflictos, tienen un alto grado de colaboración irrigada por redes de parentesco y una cultura compartida. Son muy pequeños, pero sugieren que la maquila puede ser algo distinto a un enclave económico y cultural, puede ser reapropiada por comunidades locales para alcanzar cierto bienestar e incorporarse a la dinámica globalizadora sin perder ni el control de sus vidas ni la cultura que los identifica. Hacen pensar que es posible la existencia de unidades económicas adaptadas a la competencia internacional, pero capaces de mantener relaciones internas de cooperación, sin pesadas estructuras jerárquicas que dividan a los sujetos productivos.

La segunda imagen es la de un taller de trabajadoras de maquiladoras realizado en Guatemala en 1994, con la presencia de grupos y organizaciones no gubernamentales de varios países de América del Norte y América Central. En él se compartieron experiencias y se hicieron propuestas de coordinación. Entre otras, se propuso concientizar a la sociedad civil y a los consumidores sobre la situación de las trabajadoras de maquiladoras, mediante etiquetas de colores en las prendas confeccionadas, que identificaran a aquellas empresas que respetan la ecología y los derechos laborales. Así mismo se pensó en una campaña contra el uso de sustancias tóxicas en las maquiladoras y se sugirió que trabajadoras y organizaciones no gubernamentales adquirieran acciones de las empresas maquiladoras, para tratar de incidir en la manera en que tratan a su personal³². Estas ideas no se han puesto en práctica en Guatemala³³. Me interesan no tanto por la

³².- "Memoria del Taller Regional sobre las maquiladoras, desde la perspectiva de género", Amatitlán, Guatemala, 18-20 de febrero de 1994.

³³.- Sin embargo, en una maquiladora de El Salvador la empresa ha aceptado que redes de organizaciones civiles realicen monitoreos independientes de las condiciones laborales, que han desembocado en una serie de mejorías para los trabajadores: el 15 de diciembre de 1995 la tienda de ropa estadounidense GAP aceptó que en su maquiladora Mandarin Internacional en El Salvador se realizara una supervisión de su código de conducta por un Grupo de Monitoreo Independiente, en el que participan el Instituto de Derechos Humanos de la Universidad Centroamericana, la Oficina de Tutela Legal del Arzobispado de San Salvador y el Centro de Estudios del Trabajo; dicho acuerdo se produjo después de una campaña de presión que duró un año en los Estados Unidos, en Canadá y en El Salvador (El Boletín de la Red de Solidaridad en la Maquila, vol. 3, núm. 1, enero-marzo de 1998, p. 1). Por otra parte, el 1º de febrero de 1998 el ministro de trabajo de Nicaragua firmó una resolución para las zonas francas, basada en el Código de Ética desarrollada por la Red Centroamericana de Mujeres en Solidaridad con las Trabajadoras de la Maquila. Al día siguiente los propietarios de las 23 maquiladoras de la Zona Franca Industrial Las Mercedes firmaron un acuerdo para

eficacia que han logrado, sino por su potencial expresivo, como imagen de **un futuro posible en el que organismos civiles actúen en el contexto internacional** para regular las condiciones de trabajo de la industria maquiladora. Debe recordarse que la prensa y organismos sindicales y civiles de varios países ya han logrado incidir, de manera positiva, sobre la política laboral del gobierno guatemalteco. La red tecnológica y económica internacional de las empresas transnacionales que controlan las maquiladoras es muy poderosa, en cambio, la red civil es débil e incipiente, pero existe. Representa la esperanza de que la lógica comunicativa penetre el mundo del trabajo maquilador, de que las necesidades sociales y las demandas de los trabajadores estén presentes en el desarrollo del sector. Permite imaginar que los muros que separan de manera escandalosa a las clases sociales en las fábricas de confección de ropa pueden ser derribados o, al menos, erosionados y taladrados por fuerzas que promueven la equidad. Sugiere, así sea en forma de un proyecto utópico, que la cultura de la solidaridad puede tener un lugar en el mañana industrial de Guatemala.

adherirse a los términos de la resolución. El Código de Ética promueve los derechos de las trabajadoras en cuestiones relacionadas con la discriminación, los salarios, la seguridad social, el abuso físico, psicológico y sexual, la salud, las horas extras y el embarazo (*ibidem*, p. 4).

4.3 Las persistentes diferencias. Distinciones y conflictos laborales en Zenco

En la planta Zenco de Ciudad Juárez, al igual que en las maquiladoras de Guatemala, existe una fuerte diferenciación entre los obreros y el resto del personal. La sociedad juarense, si bien no está tan marcada como la guatemalteca por las distinciones étnicas y de clase, tiene una veta excluyente que margina a los sectores de menores recursos. Esta exclusión reaparece en el contexto de la maquiladora, se hace más patente por la clara separación que existe entre el personal operativo y el personal de confianza, además de las tensiones culturales entre mexicanos y norteamericanos que fueron descritas en el capítulo anterior. La inmensa mayoría de las trabajadoras y los trabajadores se sienten parte de un **nosotros** opuesto a los jefes, a los "gringos" y a los gerentes.

En general, en Zenco no han desaparecido las fronteras de clase ni los conflictos entre los obreros y la empresa. Además de la contraposición de intereses materiales entre ellos, operan mecanismos simbólicos que reproducen las diferencias y las jerarquías, mientras que los intentos de armonización son débiles o fallidos, situación que genera distancias sociales apenas mitigadas por débiles intentos de la empresa por lograr mayor integración de su personal. En términos de Mary Douglas pudiera decirse que predomina una estructura de **grupo fuerte** que marca límites precisos entre los segmentos laborales, si bien el encasillado de los individuos no es tan rígido (Douglas, 1993). Así, los trabajadores distinguen dos grandes grupos en la planta. Por un lado, **nosotros**, es decir, el grupo de los 1500 obreros, obreras y técnicos, quienes tienen una posición subordinada en el proceso productivo, ganan entre uno y medio y dos y medio salarios mínimos, viven en barrios marginados de la ciudad, sobre todo cerca de la planta, y cuya escolaridad en la mayoría de los casos es de primaria o secundaria. Por otro lado, **ellos**, el conjunto de los empleados de confianza, quienes ocupan alguna posición de autoridad en la fábrica, tienen mejores sueldos y una escolaridad casi siempre mayor a la educación media superior, aunque algunos pocos tienen los mismos estudios que los obreros. En su gran mayoría **ellos** forman parte de la clase media o media alta de Ciudad Juárez, pero hay algunas excepciones. Por un lado, los americanos que viven en El Paso y cuyos salarios son aún mayores; por el otro, algunos supervisores de origen obrero que aún pueden ubicarse en muchos sentidos dentro de los sectores populares, aunque su ubicación en la jerarquía fabril les hace vivir una situación ambigua y contradictoria.

Las referencias a **ellos** y **nosotros** se encuentran presentes en muchos de los discursos de los obreros y empleados de la fábrica. En el nivel práctico y en el expresivo hay conflictos entre los dos bandos. En el enfrentamiento entre la empresa Zenco y los trabajadores se entrecruzan varias lógicas sociales, si bien predomina la lógica del **mundo industrial** (Salais y Storper, 1993), es decir, la de la producción en serie, estandarizada y con relaciones impersonales entre los agentes de la producción y entre éstos y sus clientes. De ahí que los obreros mantengan una relación instrumental con la empresa, centrada en la obtención de recursos económicos, aunque de manera secundaria existe entre los trabajadores una lógica orientada hacia la creación y reproducción de vínculos interpersonales. Entre los dirigentes sindicales se observa también un comportamiento condicionado por la lógica corporativa del Estado. La intersección de estas diferentes lógicas sociales se puede advertir en las diferentes interpretaciones que existen de la calidad. A su vez, las disputas en torno a la calidad forman parte de una confrontación más amplia entre los trabajadores y la empresa, en la que está en juego el peso del mercado y de la sociedad civil en esta fábrica de ensamble de televisores. En el resto de este apartado analizaré los mecanismos de diferenciación e integración y las coordenadas de esta confrontación en Zenco.

Crónica de una integración fallida

Un elemento distintivo de la cultura de trabajo de Zenco, en comparación con otras maquiladoras de Ciudad Juárez, es la debilidad de los procesos de integración y unificación. En muchas otras maquiladoras hay múltiples intentos para integrar a todo el personal, crear espíritu de equipo y fomentar la unidad interna, pero este no es el caso de Zenco. En la propaganda que se utiliza en los medios masivos de comunicación para reclutar personal se incluye la frase "¡Intégrate a la familia Zenco!", pero es un eslogan vacío, un gancho para atraer nuevos empleados, porque al estar dentro de la fábrica no hay muchos estímulos para la formación de esa comunidad. Al decir de algunos de los primeros trabajadores, hubo en la planta algo de esa familiaridad en el arranque de las operaciones, cuando había poca gente, pero se perdió a medida que creció el personal y se hicieron más fuertes las exigencias de productividad: "antes sí existía la familia Zenco, ahora ya cada quien anda por su lado", "al principio había mucho compañerismo, motivación, la gente se veía como junta, como familia; pero después empezó a haber standard, pedidos, presión. Por estar produciendo ya no se podía partir un pastel, ni siquiera cinco minutos o diez"³⁴. Las divisiones internas más bien hacen pensar en una familia cuyos miembros viven peleados, como lo expresó una extrabajadora "Los cartelones dicen: `Bienvenidos a la familia Zenco`, pero es una familia muy mal desorganizada, como algunos hogares que hay en Juárez."³⁵

Raras veces se realizan reuniones de trabajo del personal de confianza con los operadores, puede pasar hasta más de un año sin que un trabajador participe en una reunión. Cuando se celebran, es más común el regaño por fallas en la producción que el estímulo a trabajar en equipo o a integrarse con la empresa. Como lo comentó una obrera: "Sí hacen gráficas, pero uno no se fija en eso, no le explican a uno nada. Una vez le pregunté al supervisor, pero casi no me dijo nada. No hacen juntas, sólo cuando la estamos regando, y rápido: `vámonos porque se está perdiendo producción`. No estimulan para nada"³⁶. Otro trabajador también habló del personal no operativo como **ellos**, como un sector con el que no hay diálogo: "No hay comunicación con la empresa. No hacen juntas para comunicar, pierden dinero si las hacen, para ellos cinco minutos es mucho dinero. No hay comunicación con los jefes ni con el supervisor."³⁷

En Zenco son muy escasas las oportunidades de diálogo entre los niveles superiores e inferiores. Los operadores tienen poco contacto con los gerentes de la planta. En varias entrevistas pude observar que los trabajadores no sabían los nombres de los gerentes, no los identificaban con facilidad ni recordaban haber platicado con ellos. Tampoco hay espacios de convivencia o de relación interpersonal fuera de la rutina de trabajo, lo que también contrasta con otras maquilas. Algunos trabajadores comentaron que en otras maquilas hicieron amigos o amigas más pronto, que en Zenco el ambiente era más duro.

Pocas veces se efectúan fiestas de la planta con todo el personal, más bien los empleados de confianza hacen las suyas y el sindicato organiza otras con los operadores:

³⁴.- Entrevista con exsecretario del trabajo del sindicato de Zenco y con trabajadora de Zenco, julio de 1992.

³⁵.- Entrevista con extrabajadora de Zenco, julio de 1992.

³⁶.- Entrevista con extrabajadora de Zenco, julio de 1992.

³⁷.- Entrevista con trabajador del área de finish, julio de 1992.

"Los compañeros que se acoplan sí se van por ahí después del trabajo, a echar una cerveza a casa de alguno. Yo a veces voy, no mucho. Los fines de semana aquí estoy en la casa, con la familia, o voy con los amigos. El sindicato hace convivios, a fin de año, el día del niño. Ahí no van los de confianza, puro sindicalizado. Cuando la empresa quiere hacer sus reuniones las hace con los puros que son de confianza. Ellos hacen sus fiestas aparte."³⁸

Las pocas fiestas que ha organizado la empresa con los trabajadores han sido frías, desangeladas, como si fueran hechas sin ganas. Los operadores que han estado en otras maquiladoras están acostumbrados a fiestas mejores, en donde realmente se rompe con la rutina, hay comida diferente a la de todos los días, local especial y todo lo necesario para que sea un evento memorable. En cambio, las fiestas de Zenco no salen de lo cotidiano, los trabajadores las consideran "pichicateras", es decir, que la empresa gasta muy poco en organizarlas. La primera fiesta de navidad, al decir de un trabajador, fue "muy poquitera, en lugar de rentar un salón la hicieron en el mismo comedor de la empresa, con la misma comida de todos los días"³⁹. Como se indicó más arriba, una decepción similar se experimentó cuando se hizo una fiesta para celebrar la apertura del nuevo departamento de electrónica: la comida (barbacoa) estaba echada a perder y se intoxicaron varias personas, entre ellas la gerente de personal⁴⁰. Me tocó también presenciar el festejo del día de la secretaria en julio de 1992. Se realizó en la recepción de la planta, con poca fortuna. Transcribo aquí el fragmento de mi diario de campo en el que se da cuenta del suceso:

"Atrás de la recepcionista, en el suelo, había unos cuarenta globitos metálicos con un dibujo de 'Mimí' (la novia o lo que sea de Mickey Mouse) y la leyenda 'Number 1 secretary'. Era día de la secretaria y pude apreciar el operativo de festejo del mismo, bastante pinche por cierto. Una muchacha de buen ver, del Departamento de Personal, tenía una lista en un cuaderno e iban llegando las secretarias, le daba a cada una su globito, una sonrisa fingida, un abrazo a medias y ponía una marca en el cuaderno, como quien ha cubierto un trámite. A veces se aventaba el mal chiste de decirles "felicidades y que trabajen mucho", en vano intento de aminorar la frialdad e impersonalidad del evento."⁴¹

³⁸.- Entrevista con trabajador del área de finish, julio de 1992. Otra trabajadora también dijo: "Cada quien tiene su fiesta, los de confianza son aparte" (entrevista con extrabajadora de Zenco, julio de 1992).

³⁹.- Entrevista a extrabajador de Zenco, realizada en Chihuahua, julio de 1993.

⁴⁰.- El servicio en el comedor de la planta también es deficiente. En marzo de 1992 hubo otro caso de intoxicación masiva, descrito así por un periódico de la localidad: "55 trabajadores se intoxicaron aparentemente por desayunar alimentos en mal estado en la maquiladora Zenco(...). Varios trabajadores se quejaron de fuertes dolores abdominales, por lo que fueron enviados al departamento médico y les aplicaron sueros y antibióticos, comentó el gerente de personal de la planta. El gerente agregó que ya se inició una investigación interna para establecer qué tipo de alimento pudo haber afectado a los trabajadores. A las 16:30 horas en que salió de laborar el turno matutino, algunas de las trabajadoras señalaron que vieron a decenas de trabajadores afectados en la enfermería. Todas se quejaban de dolores en el estómago, las atendieron y regresaron a la línea". El Norte, 27 de marzo de 1992, p. 1-B.

⁴¹.- Diario de campo, 15 de julio de 1992.

Los descuidos en los rituales festivos contribuyen a deteriorar la unidad interna: todos recuerdan estos fracasos. Otros factores que limitan la integración de los trabajadores con la empresa son el magro salario y las bajas prestaciones. En esto Zenco está en condiciones similares al resto de las maquiladoras. Aunque paga salarios superiores a la media de las maquilas, de cualquier manera son bajos, como se señaló más arriba. Las prestaciones también son limitadas, no fomentan un compromiso de los trabajadores con la empresa. A los nuevos operadores ni siquiera se les ofrece un trabajo permanente: a raíz de la recesión económica de Estados Unidos, en 1991, Zenco optó por contratar eventuales y pasan muchos meses antes de que un trabajador pueda obtener un empleo de planta. Aún así, no tiene, pues cuenta con pocos recursos para evitar un despido. Comenté antes la gran cantidad de despidos que se presentaron en Zenco en 1990 y 1991, en parte por la caída del mercado norteamericano y en parte como represalia por la participación sindical. Es muy difícil que los operadores sientan una fuerte lealtad hacia la empresa si, en cualquier momento, pueden perder su puesto, además de que las condiciones de trabajo son insatisfactorias. Los trabajadores "no se ponen la camiseta de Zenco", en buena medida porque es una camiseta muy poco atractiva. Un incidente que ocurrió con un equipo de fútbol formado por trabajadores de la planta ilustra muy bien ese sentimiento, puesto que prefirieron gastar en comprar un buen uniforme que utilizar las camisetas baratas que les regaló la compañía:

"La empresa no apoya a los equipos que se hacen. No nos da nada.(...) Sólo dan la camiseta, en otras maquilas dan todo, hasta zapatos. Luego las camisetas que dan están muy malas (uno de ellos trae una, es una camiseta blanca bastante corriente, con una impresión también corriente en la que dice 'torneo intramuros Zenco'), son de esas que valen a tres por un dólar en El Paso (se ríen). Mejor una tienda nos regaló una vez las camisetas. Ésta la compramos nosotros (me muestran una camiseta azul, de bonito diseño y de una tela de mejor calidad). Ya tiene tres años".⁴²

Estrategias de distinción y jerarquización

Dado que la integración entre los obreros y la empresa es muy deficiente, no es extraño que la cultura del trabajo en Zenco se caracterice por la presencia de símbolos de distinción y jerarquización de las diferentes categorías laborales. Todo el personal de la empresa tiene un gafete de identificación, pero a cada categoría laboral le corresponde un color diferente. Por ejemplo, los operadores tienen gafete verde, los técnicos azul, los supervisores blanco y los montacarguistas rosa. Esta distinción simbólica separa las categorías, marca diferencias de status. Se han presentado diversos conflictos de clasificación. En 1991 la empresa intentó que los técnicos, jefes de línea, materialistas e inspectores de calidad dejaran el color azul y pasaran a tener gafete verde, igual que el de los operadores. La mayoría de los afectados rechazó este cambio, sólo dos aceptaron y el resto se defendieron y quisieron hacer un paro de labores. Discutieron con el departamento de personal, pero la empresa no aceptó que siguieran siendo de confianza y negoció con el sindicato que pasaran a ser personal sindicalizado⁴³. El sindicato aceptó y desde la revisión contractual de principios de

⁴².- Entrevista con trabajadores de Zenco que juegan en un equipo de fútbol, septiembre de 1992.

⁴³.- Esta petición de la empresa es muy curiosa porque, tradicionalmente, en México la parte patronal ha pugnado por volver de confianza el mayor número posible de puestos y aquí sucedió lo contrario. En parte se

1992 los técnicos pertenecen al sindicato, pero conservan el gafete azul. Hay otros trabajadores con gafete de este color, pero que siguen siendo personal de confianza, entre ellos los que trabajan en el almacén. Entre el personal de gafete azul hay cierto conflicto de identidad: algunos se sienten más cercanos al personal de confianza, otros a los operadores y muchos se encuentran en una situación de frontera, tanto simbólica como de salarios y posición en el trabajo. Las batas que les dan a todos son del mismo color, pero en una ocasión a algunas categorías les dieron bata de otro color y, al decir de los demás, "se creían mucho".⁴⁴

Hay otros signos de distinción. Por ejemplo, los operadores toman agua de la llave, mientras que los jefes tienen agua de garrafón. Hay un sólo comedor, con la misma comida, pero con frecuencia los supervisores comen aparte. En una época hubo platillos "especiales", con mayor costo, y el personal de confianza y los miembros del comité ejecutivo del sindicato eran quienes comían más seguido esos platillos especiales, marcando sus diferencias de status. Es interesante advertir que para algunos trabajadores los dirigentes sindicales forman parte del bando de la empresa, son de **ellos** y no de **nosotros**: "no es un sindicato operativo, es un sindicato de confianza, los del sindicato traen dinero, carros, toman, abusaron de una compañera", "a los del sindicato no los conozco, no sé ni para que sirva, me descuentan por no ir a las juntas."⁴⁵

Otro elemento de diferenciación son los espacios de trabajo: las oficinas que están dentro de las áreas de producción están ubicadas de tal modo que es posible vigilar a los demás. Están también las barreras que aíslan a los norteamericanos, mismas que fueron comentadas en el capítulo anterior. Ellos y los gerentes forman un grupo aparte, muy separado del resto del personal: "En Zenco había una clase directora muy notoria: tenían sus reuniones aparte, comían juntos, salían juntos".⁴⁶ Como se mencionó antes, la existencia de fiestas diferentes para los obreros y para el personal de confianza es otro elemento de demarcación⁴⁷. Los obreros también indican que "el de confianza tiene muchas garantías, mejor sueldo y les consiguen pasaporte".

explica porque en las maquiladoras los sindicatos son tan inocuos que para la empresa no representa un problema el que los jefes de línea e inspectores de calidad pasen a ser del sindicato.

⁴⁴.- Entrevistas con operadora y técnico de Zenco, julio de 1992. La siguiente narración también indica la importancia que tienen los colores de las batas como signos de distinción en otras maquiladoras de Juárez: "En la fiesta del sábado me conseguí a Lupita -dice Beto- es una muchacha muy seria, pero dice que no le gusta de mí que yo me creo mucho por ser materialista y por tener una bata distinta a la de ella, que es azul como las demás; a mí lo que no me gusta es que el supervisor siempre anda atrás de ella con el pretexto de ser ella la chava que más produce" (incluida en la "Ponencia de la JOC sobre los medios de control y alienación en la industria maquiladora", presentada al Foro sobre Política Laboral en la Industria Maquiladora, Ciudad Juárez, noviembre de 1987).

⁴⁵.- Entrevistas con extrabajadora de Zenco, julio de 1992 y trabajadora de Zenco, septiembre de 1992.

⁴⁶.- Entrevista con extrabajador de Zenco, realizada en Chihuahua, julio de 1993.

⁴⁷.- La esposa de un extrabajador de Zenco, quien trabajó como empleada de confianza en otra maquiladora de Juárez, describió así las fiestas: " Las fiestas de navidad son separadas las de los operativos, separada la administración, siempre es así. Por ejemplo, los operativos en salones grandes con música tropical, ranchera, Yonics y todo eso, y la administración muy diferente, los platillos son así de navidad, regalos, en un salón precioso." (Entrevista con esposa de extrabajador de Zenco, octubre de 1993).

En el funcionamiento de la planta se forma una estructura de poder muy jerarquizada, con pocas posibilidades de diálogo. Hasta arriba se encuentran los americanos, que no llegan a integrarse con los gerentes mexicanos. Estos últimos tratan despóticamente a los supervisores, quienes, a su vez, hacen valer su autoridad frente a los operadores. El peso de esta estructura jerárquica es enorme, las fronteras entre los grupos son poco permeables. Es interesante la posición de los trabajadores al respecto: por un lado cuestionan las jerarquías y a quienes ocupan las posiciones superiores en la escala, pero, a la vez, cuidan mucho las fronteras del grupo obrero. Una de las maneras de cuidarlas es la crítica a los barberos, a quienes tratan de quedar bien con los supervisores. Lastima su dignidad el favoritismo de los supervisores, en particular cuando beneficia a las muchachas bonitas, a quienes se premia con poco trabajo o con ascensos fáciles, recursos utilizados por los supervisores para tratar de conquistarlas.

El trabajador de Zenco que asciende a un puesto de supervisión experimenta en carne propia la densidad de las fronteras entre los grupos laborales: recibe de inmediato la sanción de sus excompañeros, quienes consideran que se ha pasado al bando contrario, como lo ejemplifican los siguientes testimonios:

"P: Cuando cambiaste a gafete azul, ¿cómo reaccionaron tus antiguos compañeros?

R: Pues así como con algo de envidia. como todos ahí nada más es hasta el segundo grado, claro que todos queremos irnos a otra parte donde nos paguen más, y cuando empieza a presentarse otra oportunidad pues yo la aproveché, pero no sé, como que veía en ellos un poco de envidia, porque pues ellos se quedaban donde mismo y yo, pues claro, iba a ganar más que ellos".

"Algunos cambiaron de actitud al entrar yo como supervisor. Se resintieron porque querían el huesito. Los demás me demostraban igualdad, yo les dije que quería seguir formando parte de ellos, como siempre. Eso dije en la primera junta y me dijeron que eso decían todos, que iban a ayudar, pero que ya estando como jefes se les olvidaba."

"... se presta mucho a que se tomen actitudes muy cerradas con la demás gente y ciertas actitudes de superioridad. Incluso cuando alguien sube así, es muy notorio, aunque no están en un gran puesto, aunque haya subido poquito, pierde el contacto y la relación con los que convivía antes. Es de las dos partes, de los de abajo y del que subió, son actitudes que se juntan."⁴⁸

Es tan fuerte la tendencia al igualitarismo entre los obreros que es difícil que alguien pueda sobresalir dentro del grupo sin recibir críticas o sin que entren en juego mecanismos de nivelación. Una vez ocurrió un caso muy curioso. Un trabajador llegó un día vestido con un pantalón con un diseño muy novedoso, con gran número de bolsos. Llamó de inmediato la atención de los demás operadores. Muchos otros quisieron sentir lo mismo que el portador de esta vistosa prenda y, poco a poco, compraron pantalones iguales, hubo quien se endeudó con tal de tener un pantalón de ese tipo. Entre las tendencias a la igualación y el deseo de tener la agradable sensación de ser reconocido, al cabo de un tiempo ese pantalón dejó de ser un signo de distinción.

Además de las estrategias simbólicas de distinción, hay un elemento material que separa de manera tajante a los obreros del resto del personal: los bajos salarios. Esto es común a todas las maquiladoras instaladas en territorio mexicano, las diferencias de sueldo entre el personal operativo y los trabajadores técnicos y administrativos no sólo se reproducen, sino que se han hecho mayores

⁴⁸.- Entrevistas con encargada de almacén y con exsupervisor de Zenco, ambas realizadas en septiembre de 1992, y entrevista con extrabajador de Zenco, octubre de 1993.

en los últimos lustros. De acuerdo con las estimaciones de Mónica Gambrill, los salarios reales de los obreros de maquiladoras disminuyeron drásticamente en el período 1975-1993, pasando de \$475.29 diarios a \$281.47 (a pesos constantes de 1982). En ese período, los salarios reales de los técnicos también disminuyeron, pero no en forma tan grave (de poco menos de 1,000 pesos a poco menos de 800 pesos), en cambio, los de los trabajadores administrativos casi no se vieron afectados, pues se mantuvieron alrededor de los 1,200 pesos (también a pesos constantes de 1982). De este modo, se hizo más ancha la brecha entre los ingresos de los obreros y los del resto del personal: en 1993 el sueldo promedio de un técnico era 166% mayor que el de un operador y el de un empleado era 323% más alto que el de un obrero (Gambrill, 1994: 8). Estas diferencias crecientes introducen tensión en las relaciones laborales y contradicen cualquier intento de borrar las fronteras entre los obreros y los mandos directivos de la empresa. El discurso integrador se contradice con una distribución de los beneficios cada vez más asimétrica.

La calidad total: arena de disputas

Durante los últimos diez años la palabra **calidad** ha adquirido una relevancia singular en el medio industrial mexicano. No es que antes no se hablara del tema o no se cuidara la calidad de los productos, pero casi siempre estaba subordinada a otros valores, en particular al de **productividad**. En cambio, de un tiempo para acá se le otorga un valor central, se han multiplicado los cursos y publicaciones sobre el tema, numerosas empresas han emprendido programas de mejoramiento continuo de calidad y han surgido consultorías especializadas en esta clase de procesos. En 1989 se creó, por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación, el Premio Nacional de Calidad; en los años noventa se han firmado acuerdos nacionales entre el gobierno, las empresas y las organizaciones sindicales para impulsar la calidad, además de que el tema reaparece de manera constante en los discursos formales y hasta en el lenguaje cotidiano de muchas personas. El asunto desborda el ámbito industrial y ahora se habla de calidad de vida, de calidad educativa y de calidad en muchos otros aspectos.

En el Estado de Chihuahua la fiebre por la calidad se ha presentado con más intensidad que en muchas otras regiones del país, en buena medida por la fuerte presencia de **nuevas maquiladoras** y de otras empresas exportadoras que asignan a la calidad un valor prioritario. Muchas maquiladoras han recibido reconocimientos a la calidad por parte de las corporaciones a las que pertenecen y en 1993 obtuvieron el Premio Nacional de Calidad la maquiladora Súrgekos de Ciudad Juárez y la maquiladora Altec de Chihuahua⁴⁹.

⁴⁹.- En 1991 se celebró en la ciudad de Chihuahua el Foro Hacia una Mejor Calidad de Vida, en el que se presentaron cientos de propuestas para alcanzar la calidad en muy diversos aspectos de la dinámica social de la entidad. En este foro participaron numerosas organizaciones civiles y el evento tuvo un gran impulsor en el Gobierno del Estado, que en aquel momento estaba ocupado por el Partido Revolucionario Institucional (PRI). En 1992 asumió la gubernatura de Chihuahua Francisco Barrio, del Partido Acción Nacional (PAN), quien también otorgó gran relevancia a la cuestión de la calidad, incluyó en su gabinete a algunos empresarios con experiencia en ese terreno y desarrolló un programa llamado Proceso de Calidad Total en el Gobierno del Estado de Chihuahua, encaminado a mejorar el servicio en todas las dependencias gubernamentales. Desde principios de la década de los noventa, las organizaciones empresariales de Chihuahua participaron de manera activa en el proceso que condujo a la firma de un acuerdo nacional para la productividad y, entre sus propuestas, siempre resaltaron que el acuerdo debería poner el acento en la calidad y en el impulso de una nueva cultura generadora de la calidad. En 1993 se lanzó el premio "Chihuahua hacia el Mejoramiento de la Calidad", que busca impulsar una

En el ambiente nacional y local flota la palabra calidad y la enorme mayoría de los agentes productivos coinciden en atribuirle un valor positivo. Sin embargo, existen muchas maneras de entenderla y de impulsarla. Se avanza hacia ella por rutas muy distintas y con procedimientos no sólo diferentes, sino hasta contrapuestos. Como ha dicho Pierre Tripier, en nuestra época la calidad no es un programa claro y acabado, sino una **utopía movilizadora** en torno a la cual intervienen numerosos agentes⁵⁰. Las discusiones en torno a la calidad constituyen un campo de disputa en el que se entrecruzan y compiten varias interpretaciones, que expresan y, a la vez, constituyen los intereses y los proyectos de trabajadores, técnicos, gerentes y empresarios. Muchos aspectos de la calidad se encuentran poco definidos, lo que ocasiona que la gente desarrolle pautas de acción simbólica para tratar de orientar a su favor las mejoras a la calidad, además de que se presentan conflictos y negociaciones en torno a ellas. Resulta pertinente explorar estas disputas tal como se presentan en Zenco y Altec, en donde se pueden distinguir varias lógicas sociales imbricadas en los intentos por definir los alcances de los programas de calidad total. En este momento realizaré el análisis de Zenco y en el apartado correspondiente retomaré el tema en relación con Altec.

En Zenco la calidad ha venido adquiriendo mayor relevancia, pero hay que recordar que todavía no es la prioridad principal de la empresa ni se han emprendido programas de mejoramiento continuo tan intensos y ambiciosos como en Altec. De todos modos, la discusión al respecto ya ha comenzado y entre el personal de la empresa ya se pueden encontrar diferentes asociaciones simbólicas entre la calidad y otros conceptos.

Aunque los trabajadores han asimilado en parte las filosofías de la calidad total, esta asimilación se ve limitada por las contradicciones de la política laboral de la empresa, en particular por los bajos salarios y los métodos autoritarios que se utilizan para introducir los programas de mejoramiento de la calidad. Además, los operadores no reciben de manera pasiva el discurso empresarial, sino que lo resignifican a partir de sus experiencias, de su situación en el trabajo y de sus tradiciones.

Al analizar el discurso de los trabajadores 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. En las entrevistas con decenas de trabajadores de Zenco encontré, al menos, cinco asociaciones significativas de la idea de calidad, a saber: calidad/prestigio, calidad/eficacia, calidad/remuneraciones, calidad/trato digno, y calidad/autonomía. Cada una de ellas relaciona la calidad con otros aspectos del trabajo, sugiere causas diferentes de la falta de calidad y propone alternativas específicas para mejorarla. Estas asociaciones también son indicio de las diferentes lógicas sociales que están presentes en la cultura del trabajo de los operadores. Describiré en forma breve estas cinco asociaciones, incluyendo pequeños fragmentos de discurso que las ejemplifican.

cultura de la calidad en las organizaciones chihuahuenses (Francisco Barrio Terrazas, Segundo Informe de Gobierno, Gobierno del Estado de Chihuahua, Chihuahua, 1994). Otra de las estrategias centrales del gobierno de Barrio fue el impulso al Acuerdo Estatal para la Mejora Laboral, firmado en 1995 por el Gobierno del Estado, la CROC, la CTM y los organismos empresariales, entre ellos las asociaciones de maquiladoras de Chihuahua y Ciudad Juárez. Este acuerdo incluye entre sus objetivos la mejora de la calidad de vida en el trabajo.

⁵⁰.- Citado en Mercier, 1994: 8; la expresión francesa original es utopie mobilisatrice.

a) Calidad/prestigio. Un primer grupo de significados relaciona la calidad con los factores materiales del proceso de trabajo que inciden sobre los resultados de la producción y sobre las características físicas del producto, en especial la maquinaria y la materia prima. Pero no se trata sólo de una evaluación técnica de estos objetos, sino que se les aprecia en términos de prestigio social. 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 y equipos modernos, 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: en Zenco los obreros dicen que los gabinetes son de mala calidad porque no son sólidos, están hechos con material poco compacto (fibracel, aserrín prensado). Se observa que, incluso en la definición técnica de la calidad, hay diferencias con respecto a la empresa, porque para esta última un gabinete de madera prensada o una operación manual pueden ser de excelente calidad si cumplen con las especificaciones o satisfacen los requerimientos del cliente, mientras que los obreros tienden a asociar la calidad con el prestigio que otorga a un obrero el hecho de laborar con equipo sofisticado o al consumidor el utilizar un artículo fabricado con materiales caros y vistosos. En las siguientes frases se puede observar esta asociación entre la calidad, el prestigio y las materias primas:

"Yo no compraría una televisión de esas, la materia prima es muy mala, madera prensada."

"En Zenco no hay calidad porque el material no es bueno, de adentro sí viene bueno, pero el gabinete (de madera) no. Yo no compraría una televisión de Zenco, se les cae el material con cualquier golpe. Sólo los nuevos gabinetes (de plástico) están muy bonitos. Para mejorar la calidad habría que meter mejor material, el que hay se destruye, es que lo usan porque es económico."

"Para mejorar la calidad se necesitaría que viniera mejor el material, una vez el cartón estaba muy malo y tardaron en darse cuenta."⁵¹

b) Calidad/eficacia. En otras ocasiones los trabajadores dicen 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, se trataría de la calidad asociada al control del proceso, a la eficacia, a la vigilancia y a la sistematización de las operaciones. Opiniones en esta dirección se encuentran mucho entre gente que tuvo algún puesto de cierta responsabilidad: jefes de línea, funcionarios sindicales. En cierta forma se trata de una prolongación de los planteamientos del taylorismo y su enfoque hacia los resultados, sólo que ahora los resultados no se miden en la cantidad de piezas fabricadas, sino en la calidad de las mismas, pero calidad entendida en términos numéricos, estrictamente técnicos. Sin embargo, hay que hacer notar que esta noción también es reutilizada como mecanismo de defensa por 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 aspectos⁵². Estos son algunos ejemplos de la vinculación entre calidad y eficacia:

⁵¹.- Entrevistas con trabajador de Zenco, julio de 1992; con exfuncionaria sindical de Zenco, julio de 1992 y con operadora de Zenco, septiembre de 1992.

⁵².- Elizabeth Briody encontró en una planta de General Motors en Estados Unidos que la conducta más común entre el personal en relación con la calidad era la de culpabilizar a otros por los malos resultados, en particular a los que se encontraban antes en la cadena productiva (Briody, 1992: 21-22, 36 y 41-45).

"Para mejorar la calidad no se debe mezclar la amistad con la responsabilidad, porque la gente nomás busca como pasarla mejor, hay que ver que cumpla su responsabilidad."

"Para que haya más calidad se necesita que los supervisores y los gringos pusieran más atención, que revisaran mejor."

"Sería de que dieran más capacitación, no sólo un día."

"Lo que haría si me pidieran resultados de más calidad, lo que haría sería exigirles a la gente que está abajo de mí también resultados, pero ese mismo día, que me dieran informes de dónde están los problemas de calidad, ver si es en alguna operación el problema, ver si es con alguna máquina o ver si es general, ver si es todo y para todo saber dónde está el problema y así poderlo resolver y poder entregar resultados rápido. Yo quisiera resultados rápido."⁵³

c) Calidad/remuneraciones. Mencioné ya que muchos trabajadores de Zenco tienen una relación instrumental con la empresa, centrada en el aspecto monetario de las relaciones laborales. Zenco es conocida entre los operadores porque paga un poco más que otras, aunque el ambiente de trabajo no es bueno. Varias frases recogidas en las entrevistas reflejan esta ventaja comparativa: "Zenco es engreidor por el sueldo", "En Zenco dan una feriecilla más", "Aquí se gana una feriecita más", "Oí en la ruta que en Zenco pagaban un poco más". El uso de los diminutivos "feriecilla", "feriecita" y "un poco más" indica que no es mucha la diferencia con otras maquilas, pero que aún así varias gentes seleccionan a Zenco a partir de un criterio económico. Esta actitud les lleva a asociar la calidad con las remuneraciones, es decir, piensan que el camino para mejorar la calidad es aumentar el salario y las prestaciones. Proponen un pacto de tipo económico con la empresa: páganos mejor y produciremos con calidad. Hay que señalar que esta posición ha sido muy común en el sindicalismo tradicional mexicano: intercambiar beneficios económicos por aceptación de los sistemas de trabajo de la empresa. Contiene un sentido de equidad, porque plantea que los obreros reciban una mejor ingreso si colaboran con la buena marcha de la empresa. Se ha argumentado mucho, en especial en publicaciones empresariales, que para lograr la calidad total no bastan los estímulos económicos, que se requiere un compromiso de los trabajadores con la empresa que vaya más allá de lo instrumental, que es indispensable el involucramiento del obrero con su trabajo. Esto puede ser cierto, pero no es suficiente para acallar el reclamo de muchos trabajadores mexicanos: se necesitan mejores salarios para quienes están haciendo posible el logro de mayor calidad. He aquí algunos ejemplos de la asociación que hacen los trabajadores entre calidad y remuneraciones:

"Entonces, a veces trabajo más despacio, digo: `como no me lo pagan, lo hago más despacio`".

"Lo del cuadro de honor para reconocer la calidad yo lo veo pésimo, porque de cualquier manera les están pagando lo mismo. A mucha gente no le interesa la calidad porque pagan muy poco: `!no me interesa la calidad porque no pagan!`, no motivan."

"Los trabajadores colaboraban conmigo para que saliera la calidad, pero me presionaban en cuanto a salarios y yo veía la manera de que los subieran de grado."

⁵³.- Entrevistas con exfuncionario sindical de Zenco, julio de 1992, con jefe de línea de Zenco, septiembre de 1992, con trabajadora de Zenco, julio de 1992 y con exfuncionaria sindical de Zenco, septiembre de 1992.

"Me han puesto en lugares en que sí puedo hacer sacar más calidad, pero no lo hago. ¿Por qué les va a dar uno más, si no dan más prestaciones o más salario?".⁵⁴

d) Calidad/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 corazón de la interpretación obrera de la calidad total. Al pedir a los trabajadores sugerencias para mejorar la calidad 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 comodidad en la estación de la línea, con la realización de trabajos menos pesados. Del mismo modo, se dice que hay mala calidad cuando el supervisor es déspota. 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.

Esta manera de ver la calidad responde a una lógica comunicativa. En muchos trabajadores el concepto de calidad aparece relacionado con la noción de reciprocidad, con la demanda de un pacto industrial y la crítica al carácter deshumanizado del trabajo en maquiladoras. En las siguientes frases se puede observar la idea de que la calidad debe ser producto de un intercambio en el que los trabajadores reciban un trato digno:

"Si fuera supervisora, para mejorar la calidad lo que haría es no dar tanta carrilla, tratar mejor a la gente y dar motivación para que la gente trabaje conmigo. No reconocían a los que trabajaban bien, ni los felicitaban".

"Yo escucharía a la gente,(...) los supervisores fallan mucho, en Zenco fallaban mucho, muchas veces eran también los operadores que habían promovido, les faltaba muchas relaciones humanas".

"La calidad la hace la misma gente, si hostigan es menos la calidad. ¿Si yo fuera supervisor?, ¿cómo le dijera? Todo depende del comportamiento de la gente, depende del trato, con eso se lograría más calidad."

"Llevármela chida con los compañeros, hacerles un paro (...) si me cae gordo el supervisor, hasta de adrede pongo un tornillo mal."

"Hay que darles relaciones humanas a los supervisores. La mala calidad la hace el supervisor con su mal comportamiento. Hay que tratar bien a la gente."

"Cuando había algún problema en la línea (con el supervisor) la misma gente rayaba los gabinetes."

"Es bonito el cuadro de honor, que reconozcan a las que tuvieron menos rechazos, al reconocerlo públicamente hay oportunidad de pedir algo mejor."

⁵⁴.- Entrevistas con trabajador del área de Finish, julio de 1992; con exsecretario del trabajo del sindicato, julio de 1992; con exsupervisor, septiembre de 1989 y con funcionaria sindical, julio de 1992, todos ellos de Zenco. Otros autores también han discutido esa asociación entre calidad y salarios, por ejemplo, Jorge Carrillo reporta que en dos maquiladoras se han introducido programas de calidad total sin que hayan aumentado los salarios ni otras prestaciones, pero los trabajadores están conscientes de que no ha mejorado su situación en la planta (Carrillo, 1989c: 11-12); por su parte, Guadalupe Santiago estudió Súngikos, maquiladora que obtuvo el Premio Nacional de Calidad, y recogió varios testimonios de obreros que se quejaban porque la mejora de la calidad no se tradujo en beneficios para ellos: "Los trabajadores recibieron reconocimientos y dos plumillas, mejor dicho un lapicero y una pluma, pero no hubo aumentos a los salarios, a los bonos, nada... nosotros hubiéramos preferido que nos alivianaran con dinero, que es lo que todos queremos, no con una plástica, una palmeadita y sigan adelante. Todos salimos conformes porque uno sale satisfecho, pero como quiera, ¿qué les costaba un premio en dinero?"; "mucho trabajo y poco salario, nomás ganamos los premios y se olvidaron que nosotros fuimos los que nos fregamos" (Santiago, 1996: 46 y 64).

"Pues yo la trataría bien (a la gente), sin presionarlos, sin darles carrilla, claro verdad, pues uno sabe el trabajo que tiene que hacer, tratarlos bien, yo digo que así uno se gana a toda la gente, con el trato que uno les dé. En cambio, un supervisor es bien carretoniete, nadie lo quiere, 'no, que mira ése'. Si tú los tratas bien como debe de ser, pues yo pienso que hasta uno hace el trabajo mejor todavía, le sacan más producción, porque tú sabes que dices: '¡ay no!, ese supervisor es bien suave, órale, yo también me voy a alivianar con la producción'".⁵⁵

La relación entre calidad y buen trato también fue asumida, en el año de 1991, por el comité ejecutivo del Sindicato de Zenco, como lo muestra este fragmento de un oficio que dirigieron a la gerente de relaciones industriales:

"Exigimos el respeto al Reglamento Interior de Trabajo, pero no sólo en perjuicio de los operadores, sino también contra los supervisores y representantes de la empresa. El buen trato hacia los trabajadores es lo mínimo que podemos pedir a la empresa, si ustedes piden calidad hacia los productos que elaboramos, nosotros pedimos Calidad en el buen trato hacia los trabajadores".⁵⁶

e) Calidad/autonomía. En estrecha relación con el buen trato, muchos trabajadores asocian la calidad con la autonomía y libertad para hacer su trabajo, rechazan que un superior tenga que estar presionándolos para hacer bien las cosas, odian que alguien les esté "dando carrilla". La demanda de la autonomía laboral es tan antigua como las relaciones de subordinación en el trabajo. Baste recordar que en 1824 Daniel Webster afirmó que "(El trabajo) no requiere la dirección del capital, pero el capital solicita la ayuda del trabajo" (citado en Lowery, 1991b: 44). Mucho antes de eso, los artesanos de los gremios defendieron con orgullo su autonomía profesional, misma que fue muy vapuleada con el desarrollo posterior de la gran industria. Ahora, con la enorme necesidad de incrementar la calidad, los trabajadores pueden encontrar una oportunidad para ganar o reconquistar en el proceso de trabajo la autonomía perdida. Algunos trabajadores de Zenco vincularon la calidad con la necesidad de brindar al operador mayor libertad para realizar sus actividades:

"La gente no trabaja bien con que te portes enérgico, no necesita látigo."

"La gente bien tratada trabaja sola."

"...también estaban los de control de calidad, los MTA, eran muchos muchos los que intervenían en una línea exigiendo, presionando, dando carrilla y no, así es muy difícil."

⁵⁵. Entrevistas con extrabajadora, julio de 1992; exfuncionaria sindical, septiembre de 1992; trabajador del área de finish, septiembre de 1992; trabajador del área de electrónica, julio de 1992; trabajador, mayo de 1992; exfuncionario sindical, julio de 1992; trabajadora del área de electrónica, julio de 1992 y encargada de almacén, julio de 1992, todos ellos de Zenco.

⁵⁶.- Oficio del Sindicato de Zenco a la gerente de relaciones industriales, 14 de agosto de 1991. En un estudio sobre otra maquiladora de Ciudad Juárez, Susan Lowery también encontró que el buen trato resultaba decisivo para mejorar la calidad, "si nos toman en cuenta" era la frase clave que expresaba la disposición de los trabajadores a buscar la calidad siempre y cuando se les incluyera en la empresa de manera comunicativa (Lowery, 1991b: 44).

"... sin presionarlos, sin darles carrilla, claro verdad, pues uno sabe el trabajo que tiene que hacer."⁵⁷

La diversidad de opiniones sugiere que no hay significados únicos para la calidad, sino que hay una fuerte confrontación en torno a ella. 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, con el respeto, la libertad, mejores salarios y prestaciones. 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 y productivista. 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 comunicativa. Entre los trabajadores también se advierte tensión entre las interpretaciones que ponen énfasis en los aspectos económicos e instrumentales y las que dan mayor importancia al buen trato y a las relaciones personales en el trabajo. Esta disputa por la calidad expresa, de igual modo, el entrecruzamiento de diferentes lógicas sociales: la técnica (cumplir con especificaciones), la del mercado (servir al cliente) y la de la sociedad civil (trato digno, solidaridad y ambiente comunitario en el trabajo), además de la confrontación en torno a los salarios y las ganancias.

El sindicato excluido y la solidaridad obrera

¿Cuál es el resultado del entrecruzamiento de estas distintas lógicas sociales en Zenco? Al igual que en Guatemala, en esta maquiladora de Ciudad Juárez se pueden encontrar signos negativos y positivos. En el caso de Guatemala la imagen de una **sociedad civil enrejada** me sirvió para ilustrar los obstáculos que enfrentan las lógicas comunicativas en las fábricas de confección. En lo que toca a Zenco, la figura de un **sindicato excluido** puede servir para propósitos similares. Uno de los elementos singulares de esta fábrica es la virtual exclusión del sindicato de la vida cotidiana de la planta. La empresa optó, desde un principio, por llegar a un acuerdo con la dirigencia estatal y local de la CTM para que existiera sindicato, pero con la idea de tener un "contrato de protección" y evitar al máximo la injerencia de la organización gremial en el desarrollo interno de la planta. Se acepta como mal menor la negociación con los líderes de la CTM, a cambio de evitar la presencia real del sindicato en la definición de las políticas laborales. Son varios los indicadores de la virtual exclusión de lo sindical en esta maquiladora.

Llama la atención que durante muchos años el sindicato no tuvo ningún espacio legitimado dentro de la planta, pese a la enorme superficie disponible. No hay ninguna oficina del sindicato y, por lo tanto, los dirigentes atienden a sus agremiados en una mesa del comedor. Esta inexistencia espacial tiene particular importancia, muestra que el sindicato ocupa una posición muy débil en la estructura de poder de Zenco. Durante muchos años el sindicato ha tratado de encontrar su sitio - físico y simbólico- y en 1992 por fin acordó con la empresa que se le proporcionaría un local, pero hasta la fecha no lo tienen. En muchas partes del mundo los sindicatos carecen de una oficina dentro de las fábricas, pero la tienen en otro lado, aquí no es el caso. El domicilio social del

⁵⁷.- Entrevistas con exfuncionaria sindical, julio de 1992; exsecretario de trabajo del sindicato, julio de 1992; extrabajadora, septiembre de 1992 y encargada de almacén, septiembre de 1992, todos ellos de Zenco.

Sindicato de Zenco es el de las instalaciones de la CTM de Ciudad Juárez, pero ahí también carecen de oficinas propias los funcionarios del sindicato, **no existen** en términos espaciales.

La exclusión del sindicato de Zenco se confirma por el hecho de que se obstaculiza el movimiento de los funcionarios sindicales dentro de la fábrica. En una entrevista se quejaba el secretario general: "Yo me tengo que anotar cada que entro y salgo de la planta"⁵⁸, situación que muestra el trato despectivo de la empresa hacia el sindicato. El mismo secretario general comentó que la gerente de personal se molestó porque el sindicato mandó un oficio a la Junta Local de Conciliación y Arbitraje. Por lo general la empresa toma poco en cuenta al sindicato, lo trata con prepotencia y cuestiona su capacidad para actuar dentro de las instalaciones productivas. Para ilustrar lo anterior baste comentar un conflicto que se suscitó en 1991, cuando la compañía quiso sacar de la planta a los funcionarios sindicales que realizaban gestiones propias de su cargo, con el pretexto de que "ya había terminado su turno".⁵⁹

Al mismo tiempo que se desconoce la personalidad de los funcionarios sindicales y se les obstaculiza el ejercicio de sus labores dentro de la planta, la empresa se inmiscuye en asuntos sindicales, hasta el punto de tomarse la atribución de seleccionar con cuáles representantes quiere tratar, como se observa en el siguiente caso, relatado por una exfuncionaria sindical:

"En una ocasión en que se estaba discutiendo quién iba a suplir al secretario general del sindicato cuando él salía a algunas comisiones, entonces habíamos platicado en la junta que iba a ser yo, que yo me iba a encargar de suplirlo. Y la gerente de relaciones industriales dijo que no, le dijo al secretario general que no, que a mí no me pusiera ahí. ¿Y ella qué tenía que andar diciendo eso?, ese era asunto del sindicato y ella no tenía por qué meterse. El nomás debió de haberle avisado: 'ella va estar aquí, es más, ya está aquí y ella va a estar en eso', y ya. Pero decía: 'no, es que no puedo decirle así', 'cómo no, por ejemplo, dile que con quién tenemos problemas, con un supervisor general de ensamble, pues dile que lo quite, y que ponga ahí a otro que ya estuvo aquí, que queremos a ése. Si ella se mete en asuntos del sindicato ¿por qué nosotros no podemos meternos en cosas de la empresa?, tú dile así, y dile que a ella no le corresponde decir a quién le pone el sindicato en eso".⁶⁰

Otra imagen preocupante es la del marcado contraste entre los barrios populares de Ciudad Juárez, en los que viven los trabajadores de Zenco, y las zonas residenciales de El Paso, en donde habitan los gerentes norteamericanos de la empresa. En el primer caso, se trata de barrios en la zona sudeste de la ciudad (por ejemplo las colonias Toribio Ortega y Revolución Mexicana), sin pavimentar, cercanas a la cárcel, con deficientes servicios urbanos, con problemas de contaminación por la proximidad de una fábrica de cemento, con viviendas en condiciones

⁵⁸.- Entrevista al secretario general del Sindicato de Trabajadores de Zenco, septiembre de 1993.

⁵⁹.- En esa ocasión un funcionario de la empresa quería rescindir el contrato de un operador, acusado de dañar materiales de la compañía. Cuando los dirigentes sindicales argumentaron en favor del operador, el representante de la empresa les dijo que ellos no tenían nada que hacer ahí y "después de presionar al trabajador, lo sacó de la planta, llevándolo a la caseta de los guardias de seguridad y diciéndoles que dicho operador dejaba de ser trabajador de Zenco. Además, amenazando al Comité Ejecutivo, representado por el Srio. General y el Srio. de Trabajo, de sacarlos de la planta por medio de los guardias, porque ya había terminado su turno" (oficio del Sindicato de Trabajadores de Zenco a la gerente de relaciones industriales, 14 de agosto de 1991).

⁶⁰.- Entrevista con ex-funcionaria del sindicato de Zenco, septiembre de 1992.

deficientes, en muchos casos rentadas. En cambio, los gerentes estadounidenses que residen en El Paso viven en zonas de esta ciudad texana que cuentan con todas las comodidades del primer mundo. La condición fronteriza de Zenco hace posible esta separación radical entre los mundos de la vida extrafabril de la base y el vértice de la pirámide laboral de la empresa. Esto se hace más grave por la escisión entre el mercado en el que consumen los trabajadores y el mercado hacia el que se exportan los productos de la planta. En este caso la maquiladora reproduce, e incluso fortalece, una lógica de exclusión y diferenciación social entre trabajadores de cuello azul y de cuello blanco, lo mismo que entre mexicanos y norteamericanos.

Pero no todo son asimetrías y exclusiones en Zenco. También se pueden encontrar algunas imágenes alentadoras, que expresan lógicas más solidarias. Por ejemplo, el duro ambiente de esta planta de ensamble de televisores se hace más vivible por el compañerismo entre los trabajadores, quienes se transmiten unos a otros conocimientos que permiten hacer el trabajo de una manera mejor y más rápida. Algunos comentarios ilustran esta transmisión de saber obrero y el espíritu de grupo que, pese a todo, se recrea en el piso de la fábrica:

"En la tarde del primer día yo ya me estaba arrepintiéndome. Era mucha carrilla, luego la banda. Yo tenía que pegar unos ángulos con goma y poner tornillos. Había que estar parada y me cansé de la espalda. Lo que los compañeros ya me dijeron: 'hazle así de este modo, para que no te ataríés'; o sea que tienen sus costumbres de cómo hacer el trabajo y me explicaron que le pusiera goma a varios ángulos y así ya los tenía listos para irlos poniendo, luego ya era pan comido."

"Siempre hay espíritu de grupo, compañerismo, a pesar de o con el beneplácito de la empresa. Hay un agradecimiento implícito de los nuevos a los que les ayudan al principio. Hay transmisión de experiencias, de trucos, se enseña a realizar las operaciones. (...) Hay tendencia al compañerismo, a la solidaridad. Hay colectas para alivianar a la raza y solidaridad en el trabajo. En las bandas, cuando alguien no trabaja, el reclamo no sólo es a él, sino a los demás para que lo cubran. Si hay reacción contra el que no trabaja, para que sienta el rigor, la impotencia de estar sólo. Hay una especie de código. Pero si te alivianan cuando te ven cansado. (...) Siempre hay alguien que te haga algo en tu casa, no eres un obrero aislado. Hay alguien a quien dejarle el hijo. Eso es lo que nos quieren quitar..."

"Pedro me decía como descomponer la banda, poniendo mal una pieza. Cuando estábamos cansados, alguien sabía la maña de cómo descomponerla. En otras maquilas, alguien sabía cómo hacerla más despacio (...) Donde quiera el trabajador puede buscar la forma para hacerlo. Por ejemplo, una trabajadora era la única que podía arreglar su máquina, la descomponía moviéndole una manguerita, llegaba el gringo y le buscaba y le buscaba y nada. Nomás se cansaba y lo hacía. (...) Cuando me pasaron a lijas, no me dijeron cómo tenía que lijar, yo le di muy duro y transversal, ya después una señora me dijo que era despacio y longitudinal; yo intenté buscar la forma de hacerlo más rápido, hasta que llegó la señora y me dijo cómo. Sin la ayuda de los demás el trabajo tardaría en aprenderse de uno a tres meses. Cada quien tiene sus mañas y te explica. En finish fue fácil, ahí los muchachos me ayudaban. Había uno muy rápido, ponía goma en las tapas, le pegaba con las manos, ponía tornillos, ya nomás había que apretar los tornillos; él me hacía parte del trabajo."

"Al principio no sabe uno cómo es el trabajo, casi no explican (los de la empresa), ya después los compañeros explican, uno pregunta y hace amigos."⁶¹

La cooperación en la línea es fundamental para soportar el trabajo de las maquiladoras, los operadores y las operadoras se apoyan y se enseñan unos a otros, pese a las rivalidades que puedan

⁶¹.- Entrevistas con extrabajadora, julio de 1992; con extrabajador, realizada en Chihuahua en julio de 1993; con extrabajadora, julio de 1992 y con técnico, julio de 1992, todos ellos de Zenco.

existir entre ellos; pueden remontar los conflictos, incluso pueden hacer que la competencia se convierta en un juego (Mercier, s. f.). Se ha escrito mucho acerca de la inexperiencia laboral y sindical de los trabajadores de maquiladoras, pero en el caso de Ciudad Juárez se ha sedimentado algún tipo de cultura obrera después de tres décadas de existencia de la industria maquiladora. En Zenco no sólo hay redes informales de solidaridad, también pude detectar cierta transmisión y recreación de conocimientos acerca de la lucha sindical. Me llamó la atención que varios de los dirigentes del sindicato tenían algunas experiencias previas de participación sindical o en algún otro tipo de agrupación cívica. Por ejemplo, casi todos los secretarios generales habían tenido participación previa en alguna organización gremial: uno venía de un sindicato de otra maquiladora, otro había participado en un sindicato de una fábrica de cerveza en Torreón, uno más había estado en el sindicato minero en San Francisco del Oro; el único secretario general que no tenía experiencia previa estaba respaldado por otro miembro del comité que fue miembro del sindicato minero en Monclova. Hubo promotores de la democratización del sindicato de Zenco que habían participado en luchas sindicales en otras maquiladoras de Ciudad Juárez, los había también que eran hijos de mineros, de sindicalistas de la CROC, lo mismo que otros que habían participado en movimientos sociales urbanos o en grupos de promoción cristiana. Migrantes provenientes del Distrito Federal, de Zacatecas y de otras regiones también tenían conocimientos acerca de lo que era un sindicato o un contrato colectivo. El barrio, la familia, grupos religiosos y otros sindicatos y organizaciones no gubernamentales funcionan como vehículos por los que se transmiten valores y prácticas de resistencia obrera y popular, de modo que las maquiladoras son permeables a tradiciones populares, civiles y sindicales. Aunque sea en pequeña escala, estas tradiciones son recreadas y acotan la lógica del mercado y de la diferenciación social que predomina en Zenco. Un sacerdote, quien trabajó en Zenco como obrero y llegó a ser funcionario del sindicato, señaló que entre los trabajadores existían diversos canales de comunicación y amistad:

"Había en la fábrica niveles de relaciones interpersonales similares a los de nuestra cultura. Nos hicimos compadres. Era cosa de invitarse a la casa, verse, platicar. También se establece los viernes, para ir a bailar o a tomar una cerveza. El sábado y domingo es difícil verse, pero ayuda cuando la gente se conoce del mismo barrio y regresan en el mismo camión, caminan juntos, se ven el fin de semana. En los camiones se platica lo que se vivió durante el día."⁶²

Esta misma persona comentó que esas redes de relaciones existen dentro y fuera del trabajo, pero que rara vez se llegan a formar grupos más consolidados con estrategias a largo plazo, debido a la rotación de personal y a que la empresa despide a quienes se organizan para pedir mejores condiciones de trabajo. Sin embargo, otro impulsor de la democracia sindical en Zenco indicó que esos mecanismos informales de comunicación son la base para el surgimiento de acciones colectivas más organizadas:

"En las horas de comida se presta mucho para poder hacer grupo, normalmente salen a comer en grupo para platicar sobre problemas que ya se tienen específicos allí en la línea de trabajo, pero esas ya son formas de resistencia más organizada, porque ya implica que te juntas con un determinado número de personas y empezar a platicar sobre un problema más concreto, ya con tendencia pero de pelear y decirle

⁶².- Entrevista a exfuncionario del sindicato de Zenco, septiembre de 1992.

al supervisor: 'mira, esto está mal', pero ya lo discutiste, ya lo hiciste de manera más consciente. (...) Empiezan en espacios informales, empiezan cuando te vas a platicar, que en lo que vas a echar un trago con un grupo determinado de gentes a alguna parte o cuando hay un grupo organizado en una colonia. (...) se aprovechan mucho las fiestas, fiestas en las casas, se da mucho en la maquiladora que los mismos compañeros organizan una fiesta en su casa y entonces invita al grupo de compañeros y eso también se presta para discutir ahí. Nosotros teníamos grupos en diferentes colonias, como no había perspectivas por dónde darle, no había una alternativa por donde ir o qué tipo de organización queremos o algo así, sino simplemente de buscar mejores condiciones de trabajo. Se dio mucho que a mucha gente se le despidió, a mucha gente que empezó ese tipo de movimientos, era despedida."⁶³

La historia de los conflictos laborales en Zenco muestra la tensión entre la solidaridad de los trabajadores, la dinámica excluyente de la empresa y las prácticas patrimonialistas de los dirigentes sindicales. Por un lado están los deseos de los trabajadores por mejorar su situación y construir lazos entre ellos, ya sea mediante el sindicato o por medio de la organización informal. Estas aspiraciones chocan con la posición de la empresa, que rechaza cualquier acción colectiva, excluye a trabajadores y sindicato de las decisiones productivas y negocia con la dirigencia de la CTM para lograr la protección de esa central sindical. Por su parte, los dirigentes sindicales se inscriben, casi siempre, en un esfuerzo de consecución de beneficios personales al aprovechar de manera ventajosa su posición de intermediarios entre las demandas de los obreros y la necesidad de paz laboral que busca la empresa. Pero ningún grupo ha podido consolidarse en la dirección del sindicato de Zenco, cada comité ejecutivo ha sido cuestionado por otros líderes y ha sido desplazado por ellos, bien con el apoyo de los dirigentes locales de la CTM o en contra de ellos, ya sea con el soporte de la mayoría de los trabajadores o a sus espaldas.

El flujo y reflujo de diferentes grupos en la dirección del sindicato de Zenco ha hecho posible que se mantenga la hegemonía de la empresa en cuestiones laborales, de las que sindicato y trabajadores están, en lo fundamental, excluidos. Sin embargo, la existencia misma del sindicato señala que los obreros tienen cierta fuerza. Los trabajadores de Zenco han logrado, por lo menos en ciertos momentos, que los dirigentes sindicales estén de su lado y obtengan algunos beneficios en salarios y prestaciones. Así, el sindicato y las formas cotidianas de resistencia laboral mitigan un poco la estructura de diferencias y asimetrías sociales, que si bien persiste en Zenco, se encuentra acotada por tendencias hacia una mayor equidad. Dichas tendencias tal vez no sean muy fuertes, pero expresan la presencia de la lógica de la sociedad civil en la fábrica, cuyo potencial futuro aún se desconoce.

Zenco es una fábrica en la que predomina lo que Storper y Salais denominaron **mundo industrial**, es decir, se centra en la producción en masa, estandarizada, y con relaciones instrumentales entre la empresa, sus clientes y sus trabajadores (Salais y Storper, 1993). Pero ese mundo industrial no es monolítico ni homogéneo, en sus intersticios habitan otros mundos que lo fragmentan, lo hacen más complejo y pueden incidir en su evolución futura: el **mundo mercantil** que exige una producción orientada hacia la satisfacción de los clientes y el **mundo interpersonal** que demanda relaciones industriales que tomen en cuenta las necesidades comunicativas de los trabajadores y de la sociedad civil en general.

⁶³.- Entrevista con extrabajador de Zenco, octubre de 1993.

4.4. Altec: las clases han desaparecido... en apariencia

En 1995, un informe del Departamento del Trabajo del Gobierno del Estado proclamaba que, en Chihuahua, reinaba la armonía en las relaciones laborales y la lucha de clases parecía haber terminado:

"En Chihuahua se vive un ambiente laboral en el que los factores de la producción de acuerdo con el gobierno concilian sus relaciones en forma siempre negociada y cordial. Los patrones viven convencidos de que el éxito de su empresa debe de compartirse con sus trabajadores a través de mejores prestaciones y condiciones de trabajo. Los trabajadores, por su parte, participan activamente y se encuentran comprometidos en procesos de mejora continua orientados en fortalecer la productividad, competitividad personal y organizacional. Las organizaciones sindicales actúan conscientes de su responsabilidad social y económica y sus representantes se mantienen permanentemente involucrados en procesos de capacitación y generación de alianzas estratégicas para la creación de más y mejores empleos que repercuten en el mejor nivel de vida de la población. **La lucha de clases parece haber llegado a su fin y los instrumentos de presión que ambos factores utilizaban entre sí son cosa del pasado.**"⁶⁴

Quizás este entusiasmo surgió de las experiencias de varias compañías, entre ellas Altec, que impulsaban en la región la colaboración de los trabajadores con las empresas. Un poco antes, un gerente de Altec había expresado la idea de que los antagonismos de clase tendían a perder importancia en la planta:

"El principal logro de esto es que, para empezar, empieza uno a dejar de lado las relaciones antagonistas entre empleados y empresa y empieza uno a transformar el ambiente hacia un ambiente de colaboración, un ambiente de interés mutuo, donde la mejora de la empresa empieza a ser también el interés del empleado."⁶⁵

Vale la pena discutir hasta qué punto se han mitigado los conflictos de clase en Altec. Esta empresa procura relaciones cordiales entre todo su personal. En esto, se distingue de Zenco y de las maquiladoras coreanas de Guatemala, en donde no existen programas dirigidos a atenuar las diferencias nacionales y de clase, las cuales dan lugar a numerosos conflictos. En Altec hay un fuerte discurso integrador, apoyado en prácticas que tratan de suavizar las diferencias, evitar los choques y modelar un clima de armonía entre los diferentes sectores del personal. En este apartado voy a evaluar los alcances y limitaciones de estas medidas. La trayectoria de Altec muestra resultados significativos en términos de creación de un entorno amigable, pero también tiene fracasos que indican que las diferencias de clase y las jerarquías son muy profundas y se reproducen a pesar de -y a veces gracias a- los intentos de la empresa por atenuarlas. Asimismo, haré un análisis de las construcciones simbólicas en torno a la calidad total, en donde se describen similitudes con los casos de Guatemala y Zenco, pero también se señalan algunas particularidades de Altec, entre ellas el surgimiento de reclamos obreros en el lenguaje de la calidad total, lo mismo que un compromiso obrero-patronal en torno a la calidad.

⁶⁴.- Departamento del Trabajo y Previsión Social del Gobierno del Estado de Chihuahua, "Información preparatoria para el Informe de Gobierno de 1995", Chihuahua, 1995, negritas mías.

⁶⁵.- Intervención del gerente de relaciones industriales de Altec en la Presentación de Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad 1993, ciudad de México, abril de 1994.

Intentos rituales de eliminación de las diferencias de clase

En Altec se ha puesto particular atención al fomento de la igualación simbólica de todo el personal: no hay distinciones en los lugares del estacionamiento, todos los trabajadores y empleados usan las mismas batas y acuden al mismo comedor, que tiene fama de ser uno de los mejores de las maquiladoras de la ciudad. En la conversación cotidiana no se usan los títulos profesionales (ingeniero, licenciado, doctor, etcétera), siendo frecuentes el tuteo y el uso de los nombres de pila entre todos los obreros y empleados. En el discurso oficial de la empresa se proclama con orgullo la ausencia de distinciones simbólicas que fragmenten al personal:

"Vivimos en un ambiente de puertas abiertas. No hay demarcaciones en nuestro estacionamiento, en nuestra cafetería, en nuestros comedores; nos sentamos mutuamente con nuestro personal operativo. Damos informaciones objetivas y oportunas para nuestras personas. La cooperación es oficio que acrecienta a nuestros valores. Reconocemos los logros adquiridos por nuestro personal, compartimos nuestras responsabilidades, riesgos y logros también. Buscamos soluciones en conjunto. Utilizamos la comunicación para eliminar barreras y llegar a entendimientos comunes".⁶⁶

Las operadoras reconocen que, al menos en parte, se ha creado un buen ambiente de trabajo en el que hay convivencia entre el personal de distintas categorías:

"Sí es como una familia, pues convivimos casi la mayor parte del tiempo, sí la convivimos todos y estamos más que en la casa. Sí hay compañerismo, también con la demás gente. Nosotros podemos, si tenemos un problema, ir a platicarlo con toda confianza en Relaciones Laborales, con los que están ahí dirigiendo todas esas cosas.(...) Hasta chistes contamos de repente con el facilitador o con los mismos de relaciones. Sí la hacen sentirse a uno bien. Inclusive si un, bueno eso nos dicen, podemos darle recio a un facilitador que ande mal, que se quiera pasar de listo."

"Sí es bonito que todos coman igual y que usen la misma bata"

"En Altec se siente otro tipo de ambiente: de que todos somos iguales, todos somos capaces de cometer errores y de corregirlos. Hay la confianza de decir: 'serás muy ingeniero, pero te estás equivocando'. También hay más respeto, no te están aventando. El gerente es una persona muy sencilla, se le ve seguido en la planta, saluda. Por lo menos la toman en cuenta a una. Recibimos mucho apoyo de los ingenieros de procesos, aceptan las opiniones. Se les puede hablar directamente a su cubículo"⁶⁷

El manejo de un lenguaje integrador contribuye a que las fronteras entre las obreras y el personal de confianza no sean tan marcadas como en otras empresas de la región, entre ellas la planta de motores de Ford:

"En Altec los ingenieros que tienen que ir a la planta sí tienen una relación muy horizontal con las operadoras. También hay amistad, pero no tanta. A nivel de fiestas ya es distinto, tienen las suyas las operadoras y aparte los ingenieros, aunque sí van todos a algunas fiestas por línea. Pero no se notan muchas barreras entre unos y otros. En Ford sí, allá los hourly eran los 'chavitos' o los 'aminowanans'. Aquí es más parejo, no hay términos despectivos para decirles a las operadoras."⁶⁸

⁶⁶.- Participación del gerente de manufactura de Altec en la Presentación de Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad 1993, ciudad de México, abril de 1994.

⁶⁷.- Entrevistas con operadoras de Altec, julio de 1992, junio de 1992 y noviembre de 1995.

⁶⁸.- Entrevista con ingeniero de Altec que antes trabajó en la planta Ford de Chihuahua, julio de 1992.

Estas informaciones indican que la política integradora de Altec tiene un cierto nivel de éxito. No obstante, no puede decirse que se hayan eliminado las distinciones ni los conflictos entre los grupos sociales. Las jerarquías, negadas por los rituales, subsisten debido a la persistencia de desigualdades materiales y culturales, así como a la dinámica diferenciadora de los sistemas de trabajo en la planta. El discurso de la armonía entre las clases tiene una eficacia laboral limitada, ya que no es consistente con la distribución de los beneficios y ganancias que obtiene Altec. Existen también mecanismos de distinción material y simbólica que hacen que pierda fuerza el sentimiento de pertenencia a una comunidad laboral.

Pudiera decirse, con Augé, que las prácticas integradoras de Altec no anulan las diferencias entre los grupos laborales porque funciona sólo el dispositivo ritual restringido, pero no el dispositivo ritual extendido (Augé, 1995: 85 y ss). Se montan escenarios y se llevan a cabo una serie de acciones que tratan de borrar las diferencias y crear una identidad compartida. Conforman un dispositivo ritual restringido que, en forma momentánea, borra las fronteras entre los grupos sociales. Pero todo rito se sitúa en un contexto que condiciona su eficacia. Si logra modificar ese contexto podrá hablarse de un dispositivo ritual extendido con efectos más o menos lejanos sobre las relaciones entre los grupos. En muchos casos esto implica la construcción de un mito que perdura más allá de los rituales. En el caso de Altec los efectos permanentes son mínimos, persisten las diferencias de clase en el contexto interno y externo de la fábrica.

Jerarquías reproducidas

La empresa se esfuerza por crear la idea de que todos sus empleados forman una familia, pero es claro que hay una enorme brecha entre los operadores y el personal de confianza. Para empezar, la disparidad de salarios es enorme. Los ingresos de las operadoras de Altec son incluso más bajos que los de los trabajadores de Zenco, y aunque tienen algunas prestaciones superiores a las de otras maquiladoras, su nivel de vida es similar al del resto de los trabajadores de este tipo de empresas en el Estado de Chihuahua. En cambio, los trabajadores de confianza -en particular los gerentes- reciben ingresos altos, lo que los ubica en una posición muy distinta a la del personal operativo.

Además de las brechas económicas entre los grupos ocupacionales, existen procesos socioculturales que reproducen las jerarquías y las distinciones entre el personal de la empresa. Hay dos sectores claramente diferenciados: los salary o personal de confianza y los hourly o personal operativo. Para cada uno de ellos hay esquemas distintos de reclutamiento, capacitación, remuneración y evaluación. Los trabajadores y los empleados llegan a Altec con distintos bagajes culturales y sociales, de modo que al interactuar dentro de la planta hay factores muy poderosos que los llevan a segmentarse.

El funcionamiento de los comedores de Altec es un buen ejemplo de cómo se reproducen las distinciones. Todo el personal, desde el gerente general hasta la operadora del nivel más bajo, acude a los mismos comedores y puede elegir los mismos alimentos. Sin embargo, en la dinámica cotidiana cada quien tiende a comer con sus pares: las operadoras con las operadoras, los ingenieros con los ingenieros y los gerentes con los gerentes. Los empleados de confianza frecuentan más uno de los comedores, comen a horas distintas a las que lo hace el personal operativo y buscan un tipo de comida diferente, en particular más verduras porque muchos de ellos están preocupados por el colesterol y la hipertensión arterial. Así, aunque no hay barreras rígidas, en la práctica se construyen muros invisibles. A veces se traspasan, pero no han dejado de existir. Las operadoras están muy conscientes de las diferencias sociales y se sorprenden, con agrado, de que los empleados de confianza las brinquen. Pero estos brinco son ocasionales, se destacan en la memoria como hechos

especiales: "una vez el gerente comió con nosotras", comenta una trabajadora, "la troca de Altec fue a mi casa, los de las oficinas me visitaron", señala otra que fue visitada por personal del área de relaciones industriales en ocasión de un accidente de trabajo.

Otro ejemplo de la reproducción de las jerarquías es la relación de las operadoras con sus jefes inmediatos. Se les puso el nombre de facilitadores para tratar de evitar los conflictos típicos entre trabajadoras y supervisores. Sin embargo, la gente los ve como si fueran simples supervisores. A principios de la década Altec se propuso reducir los niveles jerárquicos del personal de confianza de ocho a seis, por lo que eliminó las categorías de supervisor y gerente de manufactura. En el papel el organigrama se hizo más horizontal, pero en el funcionamiento informal se recrearon los escalones jerárquicos que existían previamente⁶⁹.

Las siguientes frases, tomadas de diversas entrevistas con operadoras de Altec, realizadas entre 1992 y 1995, reflejan como en el discurso de las operadoras se mencionan las diferencias de rango y la distinción entre **ellos** y **nosotros**:

"Convivimos las de la línea y el técnico, no con el facilitador."

"No es familia Altec, falta unión y hay muchas envidias."

"La coordinadora va siempre a las fiestas que hacemos nosotras, el facilitador sólo a veces."

"Los facilitadores son del mismo grupo de las operadoras, los gerentes ya no"

"Se convive más con los de la línea que con los supervisores".

Es interesante anotar que la posición de los supervisores es un poco ambigua en Altec: a veces los trabajadores los sienten como parte de su grupo y a veces no. Esto, además de señalar que algunos supervisores llevan mejor relación que otros con las obreras, también indica el acortamiento de las distancias entre estas dos categorías laborales. En términos de Mary Douglas podría decirse que en Altec la red y el grupo son más débiles que en Zenco o en las maquiladoras coreanas de Guatemala, pero de cualquier manera siguen existiendo las diferencias y las distancias entre los grupos laborales. El fracaso del programa de sugerencias Idealtec es, me parece, la mejor ilustración de la persistencia de las dinámicas de diferenciación entre obreros y empleados.

La experiencia de Idealtec: "Una es la que piensa, ya ellos hacen su cuenta"

En agosto de 1992, bajo el lema de "Tus ideas cuentan" se inició un sistema de sugerencias llamado Idealtec. Consistió en que todo el personal podía presentar ideas, de manera individual o en equipo, tendientes a reducir costos, incrementar la calidad, mejorar el ambiente de trabajo y reducir el desperdicio. Se asignaban puntos a cada idea que fuera implementada y la acumulación de puntos permitía 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. Altec fue la primera planta de Ford que instrumentó un sistema de sugerencias de esta naturaleza. Para su diseño se revisaron experiencias previas de otras corporaciones, tomándose como base el modelo de la empresa japonesa Toyota. Uno de sus objetivos era aprovechar la creatividad de todo el personal para mejorar la posición competitiva de Altec en el mercado mundial; otro, promover la colaboración del trabajador con la empresa y distribuir las ganancias de productividad.

Al arrancar el programa, la empresa estaba orgullosa y los resultados de Idealtec parecían

⁶⁹.- Entrevista con gerente de Altec encargado de los equipos autodirigidos, noviembre de 1995.

prometedores. Se llegaron a presentar 80 propuestas por mes y, a veinte meses de haber iniciado, se habían puesto en práctica 467 sugerencias y había 620 ideas en proceso. Para esa fecha (abril de 1994) se había logrado que 49% del personal hubiera participado en la presentación de propuestas individuales o de grupo. Esta tasa de participación era más alta para el personal de confianza (80%) que para los operadores (38%). Se calcula que gracias a las sugerencias la empresa ahorró 6.3 millones de dólares y distribuyó 1.3 millones de dólares en premios.

Al principio, el proyecto de Idealtec fue muy bien recibido por el personal. Muchas operadoras vieron en Idealtec una oportunidad para participar, se sintieron tomadas en cuenta:

"A medida que va pasando el tiempo ya nos dan más opciones, que ya participamos en todos los aspectos, no nada más en el de la producción sino nos toman en cuenta ahora ya. Nos toman en cuenta para las ideas que aportemos no, para mejorar la maquila, el trato a la gente. Hace poquito, hará como un mes yo creo, lanzaron una convocatoria de, que se llama Idealtec, o sea que todas las sugerencias, las ideas de nosotros que aportemos los operadores, pues al trabajador lo toman en cuenta, pues parece como que Altec está mejorando su nivel del trato hacia el trabajador."⁷⁰

Con el transcurso del tiempo el entusiasmo fue decreciendo, primero entre las operadoras, después en los mismos gerentes. El beneficio a los trabajadores fue muy limitado. En el esquema de Idealtec se privilegiaban las sugerencias que reducían costos sobre aquellas que buscaban mejorar el ambiente de trabajo, hecho que fue recibido con disgusto por muchas operadoras. Además, hay que recordar que hubo un fuerte diferencial entre lo que ahorró la empresa con las sugerencias (6.3 millones de dólares) y lo que se retribuyó a quienes aportaron sus ideas (1.3 millones de dólares).

Algunas operadoras creían que con Idealtec iban a poder proponer cosas para mejorar su situación, por ejemplo sillas con vibradores para disminuir el cansancio, ideas para hacer el trabajo más fácil, etcétera. Otras se desilusionaron cuando se dieron cuenta que importaban más las ganancias de la empresa que el bienestar del personal:

"Esto sería la idea, dar ideas de cómo mejorar el trabajo, no la condición humana, cómo hacer economizar el trabajo, que gane más económicamente la planta, que gaste menos y pues sí, todo en economía, pero de la planta. Y cuando yo me apunté le decía a Tere: '¿nos apuntamos Tere, pero aquí vamos a poner todas nuestras inquietudes?'. Pero nos pararon en seco; nos dijeron: aquí no va a ser nada de algo para que a ustedes les sirva, esto va a ser para la planta, aquí no va a haber nada personal, todo en trabajo, en calidad', y nos pusieron un tablero donde está todo por costos y en dólares".⁷¹

Hacia 1995, cuando Idealtec ya tenía tres años de estar funcionando, se generalizaron las opiniones contra el sistema de sugerencias. Las críticas más repetidas eran dos: que Idealtec no beneficiaba a los operadores, sino a los ingenieros, y que propiciaba la reducción de puestos y la intensificación del trabajo:

"Idealtec está muy bien...entre comillas. Los de las ideas grandes son los ingenieros; ellos se ganan lavadoras, estufas, modulares. Las ideas van en contra de la operadora: se quitan posiciones".

"No me gusta Idealtec, porque hubo muchas ideas que lo afectan a uno. Por ejemplo, que una persona

⁷⁰.- Entrevista con operadora de Altec, julio de 1992.

⁷¹.- Entrevista con operadora de Altec, septiembre de 1992.

haga dos operaciones al mismo tiempo, o que seis personas hagan el trabajo de ocho. ¿Dónde queda la ergonomía?, ¿ustedes dicen que el trabajador es lo primero?"

"Los que más premios sacan son los jefes (hace un gesto de disgusto). Una es la que piensa, ya ellos hacen su cuenta. No tengo ni un punto. No sabemos como llenar las formas, es un lío. No entiendo muy bien eso".

"No he sacado premios de Idealtec, sólo los que nos dieron como motivación: una calculadora, un estuchito de herramientas, una lamparita, una bolsita canguro. Los buenos premios se los sacan sólo los ingenieros y técnicos, a veces algunas operadoras".

"Idealtec beneficia a los salary, los hourly ven que sólo beneficia a los salary. Los hourly se llevan muy pocos puntos, pero ven pasar a los demás con bicicletas. Hay áreas que sólo se dedican a eso, a hacer ideas para Idealtec, por ejemplo los de ingeniería de producto. No hemos logrado hacer una idea por persona por año. Los japoneses meten 30 ideas por persona por mes, y lo que hacen es que reparten más los beneficios entre todos los empleados. Aquí se reparten millones entre unos cuantos."⁷²

El tipo de premios del programa Idealtec tenía un propósito simbólico: el de que aquellos que aportaran ideas no sólo recibieran un beneficio económico, sino también obtuvieran un trofeo, que pudiera ser presumido con familiares y amigos. Este mecanismo de ingeniería cultural se le revirtió a la empresa: los grandes premios fueron acaparados por un reducido grupo de empleados de confianza, de modo que los electrodomésticos que ganaron se convirtieron en símbolo de prestigio que lastimó al conjunto de los operadores.

Idealtec ensanchó las diferencias entre obreros y empleados de confianza. Al poner a competir a grupos con capitales técnicos y simbólicos tan dispares se reprodujeron, de manera ampliada, las distinciones entre ellos. Es obvio que esa no era la intención de la empresa, pero sucedió. La adopción de un sistema japonés significó, en este caso, un fuerte fracaso debido a las enormes diferencias educativas y a la inequidad que existe en el contexto social mexicano. La meta de la empresa era aumentar la competitividad y, de camino, mitigar los conflictos de clase. No tanto como se esperaba, pero la competitividad aumentó. Pero Idealtec no sólo no eliminó los enfrentamientos, sino que se convirtió en una fuente de tensión. En el año de 1996 la empresa decidió suspender la operación de este sistema de sugerencias.

En el rechazo a Idealtec se puede apreciar que los trabajadores respondían a una lógica distinta a la de la empresa. Mientras que esta última privilegiaba la reducción de costos, las operadoras querían proponer ideas orientadas hacia su bienestar; si no se lograba esto, no le veían mucho chiste a andar proponiendo ideas. Lo mismo puede decirse de su disgusto con las sugerencias que se tradujeron en la reducción de puestos operativos o en la asignación de mayores cargas de trabajo para cada obrera. La empresa inició el sistema de sugerencias pensando en las presiones del mercado mundial:

"Idealtec surgió por la gran competitividad que hay en la industria automotriz y electrónica, para poder mantenerse en el negocio. Zenith (una de sus plantas en Chihuahua) tenía 4,000 gentes, ahora ya tiene muy pocas. Pulse se va a China, las ampliaciones de Cirmex son fuera de la ciudad. No hay nada seguro."⁷³

⁷². - Entrevistas con cuatro operadoras de Altec y entrevista con gerente de Altec, todas en noviembre de 1995.

⁷³. - Entrevista con el gerente de relaciones industriales de Altec, septiembre de 1992.

Error

An error occurred while processing this page. See the system log for more details.

contenido del trabajo. Muchas empresas han desoído estos reclamos, pero otras han considerado que responder a ellos puede resultar en beneficio de su capacidad competitiva.

Es importante hacer notar que la interpretación prioritariamente técnica de la calidad no ha desaparecido en Altec, subsiste al lado de una concepción más flexible que toma en cuenta al cliente y a los trabajadores. La noción de calidad de la empresa puede verse como el resultado de una combinación entre estas dos concepciones. Pese a que hay avances en la formación de una cultura del trabajo de la calidad y la productividad, en la práctica no se ha logrado involucrar a toda la organización, 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. En el discurso oficial de la empresa prevalece una versión más flexible de la calidad, pero en la práctica coexiste con otra interpretación centrada en el control técnico de la producción y en la administración científica del trabajo. Estas dos concepciones tienen frente a sí a una tercera clase de interpretaciones de la calidad, muy extendidas entre el personal operativo de la planta.

Las versiones obreras de la calidad total

Muchos operadores y operadoras de Altec han asimilado, por lo menos en parte, la filosofía de la calidad total que postula la empresa. Véanse, por ejemplo, los siguientes comentarios de una señora que es de las trabajadoras más antiguas de la planta:

“La calidad, yo pienso que soy de las personas que, cómo le diré, me gustaría que si yo comprara alguna cosa, que aquello desquitara lo que voy a pagar por ello, que no me dieran, como dicen, gato por liebre, porque es mi salario, es mi dinero y me cuesta mi trabajo ganarlo, entonces me gustaría que cuando compro algo fuera de acuerdo con lo que me están cobrando por aquello, porque a veces compra uno cosas que están caras y resulta que a las primeras de cambio ya no sirven, entonces viendo por uno mismo verdad, lo que no le gusta que le hagan, debe de pensar uno cuando está haciendo algo para la gente que le va a comprar algo bien, porque de ahí depende pues más ganancia a lo mejor para uno también porque en este caso si hay buen trabajo repercute mucho en la producción, porque si hay buen trabajo, dondequiera lo van a comprar, no era el problema de que los clientes se están quejando porque va mal y eso a veces implica más problema.(...) porque yo pienso que, mire, hay que respetar mucho el trabajo de toda la gente, por ejemplo en una maquila, hay que respetar el trabajo del compañero en la línea o donde quiera que esté uno, por ejemplo el que está aquí en esta operación, hace su trabajo muy bien, con mucha calidad, pero ya llega a la siguiente operación y el siguiente lo hace al ahí se va y ahí el trabajo, el que lo hizo bien, ahí fracasa, porque el otro ya lo hizo mal y como va de operación en operación y todos tenemos interés, entonces quiere decir que no vamos a respetar el trabajo del compañero porque no todos tenemos esa mentalidad de pensar en la calidad. Digo, si respetamos el trabajo de cada uno, vamos a trabajar todos mejor.(...) ¿qué pasa cuando se mandan radios defectuosos?. Allá por tres radios, por cuatro o cinco radios que salgan mal, medio lote o que salga todo un lote mal, qué nos va a pasar, los van a rechazar y qué va a pasar, que va a repercutir porque vamos a tener que reparar todos aquellos radios que nos van a regresar, y es trabajo ya hecho, ¿verdad?; ¿y en dónde se va a sentir?. Uno debe de ver eso, que bueno, rechazaron tantos lotes o por tres o cuatro radios que salgan defectuosos son un montón ¿verdad?, y eso hay que volverlo a hacer. Entonces qué mejor sería que no rechazaran ninguno, porque es trabajo doble como dicen, cómo se va a hacer hasta tres veces un trabajo pudiendo hacerlo una sola vez. Eso es tiempo perdido y no lo vamos a recuperar.”⁷⁵

⁷⁵.-Entrevista con trabajadora de Altec, octubre de 1993.

No obstante, el involucramiento del personal operativo con la filosofía de Altec no es tan fuerte como entre los empleados de confianza. En buena medida su compromiso con la calidad se ve limitado por las contradicciones arriba mencionadas. Además, los operadores tienen maneras propias de entender la calidad. Muchas de ellas son parecidas a las que comenté que existen en Guatemala y Zenco, pero también hay elementos diferentes, en particular porque en Altec los sistemas de calidad tienen una prioridad mucho más alta que en esas otras maquiladoras, además de que la jerga de la calidad total ha inundado la vida cotidiana de la planta, inclusive los reclamos de muchas obreras. A continuación describiré las principales versiones obreras de la calidad total en esta planta maquiladora.

a) Calidad/prestigio. Al igual que en Zenco, en Altec algunas operadoras asocian la calidad al prestigio que concede trabajar con tecnología sofisticada. También tiene que ver con el tipo de material utilizado: se dice que 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:

"Yo creo que sí hay calidad por la tecnología que se usa ahí (...) bueno, a mí al menos sí me estimula de estar en -¡ay canijo!- me confió una computadora, no, una computadora, cosa que yo nunca he tomado ni siquiera un curso de computación ni nada de eso, pues se siente uno pues bien, no, que va aprendiendo(...) pues sentí bonito, me sentí de importancia".

"Ahorita estoy en una operación donde hay una especie de switch de aire comprimido y se le presiona un botón y no se trabaja tanto, es en donde estoy ahorita en una operación ya de calidad, es un 100%. Ahorita me siento prácticamente en un lugar ya de operación de calidad. (...) Es un radio que tiene, se puede decir, algunos dos meses que inició, este radio ya es de más mala calidad, así nos comentaban, ya es más barato, quieren que cueste menos, menos trabajo, quieren que lleve menos componentes, ya es de menos calidad que el principal con el que iniciamos hace cinco años, ahora este es nuevo y además el componente está muy sencillo, viene casi ya más desechable, ya más común, y ahí es donde yo veo que está así como bajando la calidad, tanto que se dice verdad, que se menciona, ya yo pienso que de eso quedará en un 80% de toda la ínfula que se da Altec."⁷⁶

Esta noción se opone a la definición técnica de la calidad como el simple cumplimiento de las especificaciones. Se trata aquí del contraste entre dos racionalidades, una centrada en los requerimientos técnico-mercantiles y la otra que abreva de la cultura popular mexicana y sus concepciones del prestigio social.⁷⁷

b) Calidad/eficacia. El personal operativo de Altec ha hecho suya la preocupación de la empresa por la calidad entendida como hacer bien el trabajo. Técnicos y empleados de confianza señalan que entre los operadores y operadoras 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".

⁷⁶.- Entrevistas con operadoras de Altec, julio de 1992 y septiembre de 1992.

⁷⁷.- Este contraste entre la cultura popular y la cultura industrial o comercial moderna se puede observar con frecuencia en muchos ámbitos de la vida latinoamericana. Recuerdo, por ejemplo, la comparación que hace Martín-Barbero entre la plaza o el mercado de los barrios populares con los supermercados (Barbero, 1989). En ese caso, lo mismo que en el de la industria, es fundamental avanzar en el análisis de la interpenetración de ambas lógicas culturales.

frase muy socorrida en el discurso de las empresas maquiladoras. Al igual que en Zenco, los trabajadores que cumplen con la calidad piden reciprocidad a su esfuerzo. Esto sugiere que los operadores manejan esta definición instrumental de la calidad, pero hacen un uso estratégico de ella, en consonancia con sus intereses particulares. Así, la discusión en torno a la calidad se inscribe en un juego de fuerzas en el que cada sujeto trata de defender su posición y, en ocasiones, culpa a otros de las fallas de calidad o argumenta que trabaja con calidad para tratar de obtener algún beneficio.⁷⁸

c) Calidad/trato digno. En Altec se repite lo encontrado en el caso de Zenco: el núcleo central de los discursos obreros sobre la calidad es el de la vinculación entre la calidad y el buen trato a los trabajadores. Esto lo he escuchado no sólo en estas dos fábricas, sino también entre muchos otros obreros y obreras de diferentes maquiladoras de la frontera norte de México; parece ser una reacción muy generalizada de los trabajadores mexicanos ante las exigencias crecientes de calidad. También se observa, aunque en menor medida, en las maquiladoras de Guatemala. Estos son algunos ejemplos de la asociación entre calidad y buen trato en Altec:

"Para que mejorara la calidad deberían darle un curso de relaciones humanas a los facilitadores nuevos"
"Ahí estoy a gusto ahorita por eso, no dependo de un coordinador ni de una facilitadora, más bien es un ingeniero el que anda ahí, pues con mucha madurez, y trata a la gente con calidad de persona. (...) Ha bajado la calidad, hubo muchos rechazos de Estados Unidos hasta acá, y hubo mucha preocupación por parte de la planta. Nos preguntaban que por qué. Esto no es una casualidad, era una inconformidad de la gente, por eso bajó el nivel de calidad."
"Sí nos tratan con calidad, por ejemplo, tienen un buen comedor."⁷⁹

d) Reclamos obreros en el lenguaje de la calidad total. Una diferencia de los trabajadores de Altec con respecto a los de Zenco y Guatemala es que no es tan común encontrar la vinculación discursiva entre salarios y remuneraciones. Otra singularidad -más notable aún- es el hecho de que las operadoras de Altec se han apropiado del vocabulario de la calidad total y lo utilizan para formular reclamos de distinta índole. El hecho de que Altec difunda con insistencia los valores del sistema sociotécnico, de la calidad y de la excelencia ha dado lugar a que sus trabajadores presenten en ese lenguaje muchas de sus demandas. 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`." ⁸⁰

⁷⁸.- Debe recordarse que esta actitud de culpar a otros por las fallas de calidad fue encontrada en la investigación realizada por Elizabeth Briody en una planta de ensamble de la General Motors en los Estados Unidos (Briody, 1992 y 1993). En ese caso "culpar" (*blaming*) era el rasgo más distintivo de la cultura del trabajo en la organización. Esto no sucede en el caso de Altec, donde sólo constituye un elemento secundario.

⁷⁹.- Entrevistas con operadoras de Altec, julio de 1992, septiembre de 1992 y noviembre de 1995.

⁸⁰.- Entrevista a trabajadora de Altec, septiembre de 1992.

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, realizado por una de las operadoras más antiguas y calificadas de Altec, 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 Altec, que se preocupa **social y técnicamente** por sus trabajadores tenga un facilitador como ese, que se comporte así?'. Les hablé también de la **gran familia Altec**. 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**".⁸¹

El discurso de la calidad total, lleno de eufemismos, frases huecas y declaraciones sobre la armonía laboral, ha sido objeto de apropiación de los trabajadores, quienes lo convierten en arma inteligente y punzante para defender sus intereses. ¿Quién iba a decir que esos planteamientos, acordes con los postulados del fin de las ideologías y la desaparición de los antagonismos de clase, podrían ser usados como recurso simbólico de los trabajadores en sus luchas cotidianas frente al capital?

Compromisos en torno a la calidad

El caso de la maquiladora Altec sugiere que no hay significados únicos para la calidad total, sino que hay una fuerte confrontación en torno a ella. Hay un enfrentamiento entre, por lo menos, tres grandes concepciones sobre la calidad. En primer lugar estaría la visión tecnicista de la calidad centrada en el producto y sus especificaciones, de acuerdo con la cual la calidad se alcanza mediante la vigilancia del proceso y su control estadístico. Esta visión predominó en la época taylorista de la industria, pero persiste con mucha fuerza hasta nuestros días y se renueva con la instrumentación de numerosas técnicas de control racional de la producción. En segundo lugar estaría la concepción obrera de la calidad, que hace énfasis en vincular la calidad con el trato digno al trabajador en un marco de respeto, libertad y mejores salarios y prestaciones. Esta concepción estaría vinculada con aspiraciones de reciprocidad y con un rico imaginario popular que concibe al trabajador mexicano como hábil, ingenioso y capaz de alcanzar hazañas productivas en un contexto de recursos financieros y tecnológicos escasos. En tercer lugar estarían las nuevas concepciones flexibles de la calidad, que introducen como valor supremo el servicio al cliente y tratan de involucrar a los trabajadores directos en la consecución de la calidad. Esta tercera concepción ha cobrado fuerza en las nuevas condiciones de la globalización económica y cultural, expresa la intención de introducir en el proceso de fabricación no sólo la voz de los técnicos, sino también la voz del mercado mundial, la de otras fábricas y la de los trabajadores directos.

No se trata de tres concepciones puras e impermeables, sino de proyectos industriales y culturales que se entrecruzan y se interpenetran en una lucha tanto política como simbólica. Las interpretaciones flexibles de la calidad muchas veces combinan elementos de las otras dos concepciones. Por ejemplo, en Altec la visión hegemónica en la empresa combina la definición

⁸¹. Entrevista a trabajadoras de Altec, diciembre de 1992 (negritas mías).

técnica de la calidad con cuestiones sociales y, sobre todo, con el énfasis en la atención al cliente. De igual manera, la versión actual de la calidad que sostienen los operadores no corresponde a la interpretación obrera clásica, sino que se observa disposición a involucrarse en la prevención de los errores y adaptarse a los procesos de mejoramiento continuo, si bien esto se liga con la demanda de trato digno y mejores condiciones de trabajo.

La confrontación entre estas tres interpretaciones de la calidad total puede tener resultados muy diversos, se pueden presentar combinaciones de muy distinta índole. Al parecer, lo que caracteriza a la cultura del trabajo en esta maquiladora es la mezcla entre concepciones modernistas, tradicionales y flexibles, sin que ninguna de ellas pueda lograr una hegemonía absoluta. Lo que se genera, entonces, son diversos tipos de compromisos en torno a la calidad, resultantes de las controversias entre los grupos laborales y de la correlación de fuerzas que prevalece entre ellos. En los últimos años, en Altec estas controversias han llevado a que empresa y trabajadores tomen en cuenta algunos de los puntos de vista de la otra parte, con lo que para ambos se ha ampliado el significado de la calidad, dado que no se le reduce al aspecto meramente técnico, sino que se le ha colocado en diversos ámbitos: el del mercado, el laboral, el social, el de la vida en el trabajo, el comunitario y hasta el ecológico. La ampliación del campo simbólico en el que se tejen los significados de la calidad expresa la intersección de las distintas lógicas que manejan los agentes en el mundo del trabajo. El peso específico de cada lógica y el poder de los diferentes actores sociales en la determinación de los alcances de los programas de mejoramiento de la calidad seguirá redefiniéndose con el transcurso del tiempo. Este proceso, a su vez, tendrá repercusiones sobre el rumbo de las relaciones laborales en la maquila.

Colectividad controlada

Al igual que en Guatemala y Zenco, en Altec son ambivalentes los resultados de la confrontación entre actores con diversas lógicas sociales. Expresé antes las dificultades que enfrentan las iniciativas de los trabajadores en otras maquiladoras mediante las imágenes de la **sociedad civil enrejada** de Guatemala y el **sindicato excluido** de Zenco. En el caso de Altec podría hablarse de la **colectividad controlada**. Altec no rechaza ni excluye las dimensiones sociales y humanas del trabajo, sino que las incorpora para controlarlas, con el fin de que se conviertan en fuerzas coadyuvantes dentro de su estrategia competitiva. El colectivo obrero no se elimina, sino que se convierte en objeto de estudio y materia de ingeniería, su control constituye una nueva ventaja comparativa.

Altec no niega las demandas de los trabajadores, se anticipa a ellas para evitar que su insatisfacción provoque la formación de un sindicato. Tampoco ignora las críticas: las recoge en numerosas reuniones y dinámicas de grupo con las que trata de captar las voces de los trabajadores y las sistematiza en encuestas sobre clima organizacional que realizan diagnósticos puntuales del estado de las relaciones laborales. Hay reuniones de diversa índole y con distinta periodicidad: diarias, cada tercer día, semanales, mensuales, trimestrales, anuales. Uno de sus objetivos es que todas las variables técnicas y sociales estén bajo control, que nada escape al plan estratégico. Se trata de construir una comunidad que responda a las metas trazadas por la organización. Las buenas relaciones con la comunidad exterior también forman parte del plan.

Otra imagen negativa es la del **contraste entre el éxito productivo de Altec y la situación económica de sus trabajadores**. En esta empresa se entremezclan, mediante relaciones asimétricas, el primer mundo y el tercer mundo. El tipo de tecnología que utiliza, los niveles de calidad y productividad, los múltiples premios que ha obtenido, las ganancias que genera, la

posición que ocupa en el mercado mundial y los ingresos de sus cuadros gerenciales hablan de una trayectoria venturosa que podría envidiar cualquier empresa de un país industrializado. Pero a la vuelta de la esquina se encuentran los barrios que habitan sus trabajadores, quienes perciben salarios menores a los del promedio nacional de la industria manufacturera, que de por sí es uno de los más bajos entre los países en donde se ha expandido la industria durante las últimas décadas. La escisión entre el mercado al que se destinan los productos de Altec y el mercado al que acuden sus operadoras es dramática. Mientras que el discurso de la empresa trata de borrar las diferencias de clase, la dinámica económica de la misma las reproduce y las hace aún mayores.

Pero también se pueden evocar imágenes positivas en esta maquiladora. Una de ellas es la de la apropiación obrera del lenguaje y los métodos de la calidad total. Este proceso apunta hacia el nacimiento de una nueva generación obrera, que poco a poco va comprendiendo el escenario fabril contemporáneo y desarrolla armas novedosas para defender sus intereses, sin arriesgarse al despido o al cierre de sus centros de trabajo. Hay una acumulación de saberes obreros sobre los nuevos sistemas de organización del trabajo. Estos últimos no pueden ser vistos como el simple despliegue de las iniciativas de las empresas, sino como una arena sobre la que disputan diferentes actores. En un principio los trabajadores no tenían experiencia en esta arena, pero de manera paulatina la adquieren y ensayan el lenguaje y los mecanismos mediante los cuales pueden hacer valer sus demandas. Los resultados aún son escasos, pero no deben despreciarse algunas de las ventajas que tienen los trabajadores de Altec en comparación con los de muchas otras maquiladoras: un buen comedor, trato respetuoso, servicio médico mejor al del Seguro Social, posibilidades de aprendizaje, rotación de puestos, cierta autonomía en los grupos autodirigidos. Tal vez algunas de ellas fueron resultado de iniciativas unilaterales de la empresa, pero su conservación y ampliación son también el fruto de la acción y resistencia cotidiana de las operadoras, que las viven como conquistas, las cuidan y pugnan por su ampliación.

Otro signo alentador es el de la construcción de compromisos en torno a la calidad, en el sentido de que, además de los criterios técnicos y de satisfacción al cliente, la empresa ha incorporado también aspectos como la calidad de vida en el trabajo, el enriquecimiento de las tareas, la satisfacción de la operadora, la comunicación en el trabajo, el cuidado del medio ambiente y el bienestar de la comunidad. Queda mucho por hacer en ese terreno, pero es un indicio de que la fábrica, uno de los núcleos duros de las relaciones capitalistas, puede ser permeable a la lógica comunicativa de la sociedad civil y de los mundos de vida de sus trabajadores. Los rituales promovidos por la empresa han fracasado en la creación de un fuerte sentimiento de pertenencia entre su personal, pero tal vez sus operadoras puedan tener más éxito en construir relaciones solidarias en su lugar de trabajo. Con ello, las clases no desaparecerán, pero negociarán entre ellas y, tal vez, consigan aminorar las asimetrías que hoy las distinguen de manera tajante.

4.5. Nuevos escenarios de conflictos de clase

En muchas maquiladoras, al igual que en gran número de fábricas, las empresas han difundido un discurso acerca del “fin de las luchas de clases”. En algunos casos, por ejemplo en Altec, este discurso se encuentra acompañado por un conjunto de prácticas y rituales orientados a fomentar la colaboración entre los trabajadores y la empresa. También se enuncia la idea de que todos los miembros de la empresa son iguales y forman parte de una familia laboral. La información proporcionada en este capítulo muestra que las desigualdades sociales no han desaparecido en las plantas maquiladoras, tampoco han dejado de existir en ellas los conflictos de clase. Más aún: el discurso del fin de las luchas de clases puede ser visto como una expresión del estado actual de estas mismas luchas. La nueva división internacional del trabajo ha creado una correlación de fuerzas particularmente favorable a las grandes corporaciones transnacionales, al mismo tiempo que los sindicatos y otras organizaciones de trabajadores se encuentran muy debilitados. Así, las empresas maquiladoras han logrado excluir o reducir al mínimo a las agrupaciones independientes de los obreros, imponiendo de este modo relaciones laborales acordes con sus intereses. En ese contexto, los postulados sobre la armonía entre las clases son un recurso ideológico para sacar adelante la agenda de las empresas y para debilitar las expresiones autónomas de los trabajadores. Esto tiene efectos específicos sobre el funcionamiento de las fábricas, en tanto que permite reproducir y ensanchar las asimetrías entre la empresa y sus trabajadores en términos de control sobre el proceso de trabajo y distribución de la riqueza generada.

No obstante lo anterior, no debe exagerarse la eficacia de los discursos y prácticas de colaboración entre obreros y empresas. En las maquiladoras estudiadas han contribuido a evitar la formación de sindicatos o a limitar a éstos a condiciones de precariedad extrema. En algunos casos han fomentado en los trabajadores cierta disposición a buscar mayor calidad. Sin embargo, a los ojos de los obreros se mantienen las diferencias de clase, como se puede apreciar en los tres casos reseñados en esta obra.

En las maquiladoras coreanas de Guatemala existen gruesas barreras que separan a los operadores y las operadoras con respecto a los ingenieros, gerentes y empresarios, en una confrontación típica entre **ellos** y **nosotros**. En ese caso, las desigualdades de clase se entremezclan con los conflictos interculturales entre coreanos y guatemaltecos, de una forma tal que la colaboración productiva es mínima y se presentan constantes conflictos en la dinámica cotidiana de las fábricas. En términos de Mary Douglas puede decirse que prevalece una estructura de **grupos fuertes**, con fronteras muy marcadas entre ellos (Douglas, 1993).

Por su parte, en Zenco los intentos de la gerencia por constituir una comunidad laboral han sido fallidos, de modo que también se mantiene una oposición entre el conjunto de los operadores y la empresa. Incluso existe un sindicato que, pese a ser muy débil, no ha dejado de protagonizar algunas confrontaciones con la empresa. En el funcionamiento cotidiano de la planta se observan mecanismos de distinción y jerarquización que reproducen la separación entre las categorías laborales. Si bien no chocan todo el tiempo como en el caso guatemalteco, tampoco logran integrarse y prevalece una oposición entre **ellos** y **nosotros**. La contraposición de clases se ve reforzada por las diferencias culturales entre mexicanos y norteamericanos, pero en esta planta las relaciones interculturales no tienen tanto peso como en las maquiladoras coreanas de Guatemala, ya que los conflictos

entre los operadores mexicanos y los gerentes norteamericanos se encuentran amortiguados, al menos en parte, por mecanismos de regulación de las confrontaciones laborales.

En el caso de Altec las relaciones laborales son menos conflictivas y la empresa ha conseguido que la mayoría de las operadoras colaboren con los programas de productividad y mejoramiento de la calidad. Esto ha sido posible gracias al trato más respetuoso hacia las trabajadoras y a una cuidadosa ingeniería cultural orientada a modelar las actitudes de los obreros y empleados conforme a los requerimientos del sistema sociotécnico que se practica en esa maquiladora. Pero **la eliminación ritual de las diferencias de clase no es obstáculo para la reproducción de asimetrías** en lo que se refiere a los salarios de las trabajadoras y los sueldos de los empleados de confianza, además de que el mejoramiento de la calidad y el éxito productivo le han generado enormes ganancias a la empresa, sin que ello se traduzca en una mejoría sustancial de los ingresos de sus obreras. En esta maquiladora existe una estructura laboral de **grupos y redes débiles**, lo cual no quiere decir que hayan desaparecido las clases sociales, sino que se reproducen mediante un control normativo basado en la competencia, en el manejo de la cultura corporativa y en la supervisión sutil pero rigurosa de las conductas y actitudes de empleados y trabajadores.

En estas maquiladoras persisten las luchas de clases. Por un lado, subsisten bajo algunas de las formas que han sido típicas en la industria: explotación de los trabajadores, resistencia cotidiana de éstos a la imposición de ritmos productivos, disputa -abierta o velada- en torno al monto de los salarios, las condiciones de trabajo y la duración de la jornada, además de la formación de sindicatos en Zenco y en algunas maquiladoras coreanas de Guatemala. Pero más allá de estas expresiones clásicas de los antagonismos obrero-patronales, se presentan otras características en las confrontaciones de clase en estas plantas maquiladoras. Se observan, al menos, en tres aspectos: 1) en las arenas en las que se desarrollan las luchas; 2) en el tipo de actores que participan en ellas y 3) en los asuntos en disputa.

En lo que se refiere a las arenas de confrontación, los conflictos laborales en maquiladoras de capital extranjero se trasladan en algunas ocasiones al ámbito internacional. La superposición de las diferencias nacionales y de clase provoca que las disputas obrero-patronales se entretrejan con confrontaciones entre personas con distintos orígenes nacionales. En particular, en el caso guatemalteco se internacionalizaron algunos problemas laborales, de modo que las batallas no se dieron sólo en el ámbito de las fábricas o de las instituciones del Estado guatemalteco, sino también en el gobierno y en el congreso de los Estados Unidos, así como en la opinión pública de este país, de Canadá y de varios países centroamericanos. Algunos conflictos recientes en torno al derecho a la libre sindicalización en las maquiladoras mexicanas han sido llevados a instancias trilaterales derivadas del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. La internacionalización de las disputas laborales no es privativa de las maquiladoras ni de la época actual, pero puede ocurrir con mayor frecuencia en el contexto contemporáneo de globalización, en particular en procesos productivos cuyas diferentes fases se despliegan en varios países y en los que intervienen personas de distintas nacionalidades. A esto hay que añadir que la globalización ha propiciado la formación de macroesferas públicas cuyos debates desbordan las fronteras de los Estados-nación (Keane, 1997), y el tema de las relaciones laborales en las maquiladoras ha comenzado a ser incluido en las agendas de algunas de ellas.

Por lo que toca a los participantes de los conflictos laborales de las maquiladoras, se observa la intervención de múltiples agentes: la embajada coreana en Guatemala, el gobierno de este país, el gobierno de los Estados Unidos, sindicatos norteamericanos y canadienses, grupos pro derechos humanos y otras organizaciones civiles guatemaltecas, centroamericanas y norteamericanas, amén de que han sido conocidos por la opinión pública de varios países. De esta manera, las relaciones entre obreros y patronos se inscriben en un escenario en el que intervienen otros actores sociales. En los casos de Zenco y Altec las relaciones laborales también han resentido la influencia de grupos religiosos, redes de la sociedad civil y organizaciones de los barrios populares de Ciudad Juárez y Chihuahua. La debilidad o ausencia de sindicatos, unida a la escasa regulación estatal de las condiciones de trabajo, ha dado pie a la injerencia de otro tipo de agrupaciones que actúan para promover la defensa de los derechos de los trabajadores. Las empresas y los gobiernos también han recurrido a otras instancias para intervenir en estos conflictos, por ejemplo a representantes diplomáticos y expertos en cabildeo.

Por último, las relaciones laborales en estas maquiladoras también se caracterizan por la emergencia de nuevos temas que son objeto de confrontación de clase, por ejemplo la flexibilidad en el trabajo, la productividad y la calidad. Son cuestiones que adquirieron gran importancia en la medida en que la situación actual del mercado mundial y las nuevas tecnologías han impulsado a las empresas a desarrollar sistemas de trabajo versátiles, que demandan a los trabajadores disposición a adaptarse a cambios frecuentes en el proceso, mayor compromiso con el incremento constante de la productividad y esfuerzos continuos para el mejoramiento de la calidad. De ellas, fue posible analizar con mayor detalle las confrontaciones que se suscitan en torno a la calidad. Las empresas han modificado sus concepciones y prioridades al respecto, al otorgar gran relevancia al cumplimiento de estrictos parámetros de fabricación y a la busca de la satisfacción de sus clientes, lo que refleja estrategias centradas en los aspectos técnicos y mercantiles de la calidad. Los trabajadores no han rechazado estos criterios, pero los interpretan desde el punto de vista de sus demandas de incremento salarial, mejores condiciones de trabajo y trato más digno por parte de la empresa, lo que expresa un énfasis en los aspectos laborales y comunicativos de la calidad. Muchos obreros condicionan su colaboración con los programas de mejoramiento de la calidad a un cambio de la política laboral de la empresa, bien sea mediante la elevación de los salarios y prestaciones, el trato más respetuoso por parte de los supervisores o ambas cosas. De este modo, los alcances de la calidad total y los procedimientos para obtenerla se convierten en un campo de disputa, en el que trabajadores y empresas actúan con criterios y lógicas distintas. A veces se producen entre ellos confrontaciones que no logran resolverse, como sucede en Zenco y en las maquiladoras de Guatemala, lo que ha ocasionado que el mejoramiento de la calidad sea mínimo o sólo se obtenga por medio de la coerción. En el caso de Altec se ha logrado cierto compromiso entre las dos partes, ya que las operadoras y otros empleados han participado en forma activa en los programas de calidad total, aceptando los criterios técnicos y de mercado que interesan a la empresa, mientras que la empresa ha ampliado su concepción de la calidad al procurar un buen trato para sus trabajadores y tomar en consideración los criterios comunicativos que ellos enfatizan. En esta maquiladora se han conseguido niveles altos de calidad, si bien debe señalarse que no se han reflejado en la elevación de los ingresos del personal operativo. De cualquier manera, esta experiencia muestra que los trabajadores

están aprendiendo a adaptarse a los sistemas de calidad total y a diseñar estrategias de defensa de sus reivindicaciones apropiadas para este contexto.

En las plantas maquiladoras estudiadas se observan distintos grados de integración de los trabajadores con la empresa, que incluyen el rechazo y el conflicto constante en las maquiladoras coreanas de Guatemala, la relación instrumental de los trabajadores con Zenco y la armonía y colaboración relativas en Altec. Pero ni siquiera en este último caso los trabajadores se sienten plenamente identificados con la empresa, ya que sus ingresos son muy reducidos, son muy escasas las posibilidades de una carrera laboral ascendente a mediano y largo plazo y se practica un control paternalista de las relaciones laborales. De ahí que en todos los casos persista la diferenciación entre trabajadores y empresas, así como las disputas entre ambos, independientemente de que ocurran en escenarios, bajo condiciones y en torno a asuntos distintos a los de otras fábricas u otras fases del desarrollo industrial.

CONCLUSIONES

A lo largo de esta obra he discutido las relaciones entre el trabajo y la cultura. Ambos se encuentran estrechamente unidos en tanto dimensiones constituyentes del proceso productivo, que no existiría como tal sin la acción humana y sin las construcciones simbólicas que siempre la acompañan¹. La cultura, en tanto que proceso de generación, transmisión y apropiación de significados, incide en las maneras en las que los sujetos perciben su trabajo, desarrollan sus actividades productivas y se relacionan con otros sujetos en el proceso de trabajo, por eso tiene una eficacia laboral. Al mismo tiempo, en el trabajo se generan procesos significativos y la manera en que se desarrolla la actividad laboral tiene repercusiones sobre las estructuraciones culturales, por eso el trabajo tiene una eficacia simbólica.

La descripción de las maquiladoras estudiadas brinda múltiples ejemplos de esa doble eficacia. Por lo que se refiere a la determinación del trabajo sobre la cultura, destacan los efectos que genera la introducción de nuevos procesos de fabricación y nuevas formas de organización del trabajo en aquellas regiones en las que se han instalado maquiladoras. Los trabajadores y empleados aprenden a manejar máquinas, herramientas y productos que antes les eran desconocidos, se relacionan con personas que tienen otras tradiciones laborales, se enfrentan a estilos de mando y supervisión diferentes, se les exigen ritmos de trabajo ajenos a los que desarrollaban en otras actividades, se les demanda cumplir metas de productividad muy altas y satisfacer estrictos criterios de calidad. Todo ello configura un conjunto de experiencias que altera profundamente sus vidas. Con frecuencia estas adaptaciones conducen a la transformación de sus costumbres, sus concepciones del mundo y sus valores. Pruebas de ello son la importancia creciente que adquiere la competencia, la lenta pero constante asimilación de la disciplina industrial, el surgimiento de nuevas actitudes hacia los extranjeros, la conformación de redes sociales con personas antes desconocidas o el valor que se le asigna a la calidad. Cuando las maquiladoras se expandieron en Ciudad Juárez, en Chihuahua y en Guatemala, se produjeron muchos

¹.- Carlos Marx advirtió la presencia de la dimensión simbólica del trabajo humano con una claridad meridiana: "Aquí partimos del supuesto del trabajo plasmado ya bajo una forma en la que pertenece exclusivamente *al hombre*. Una araña ejecuta operaciones que semejan a las manipulaciones del tejedor, y la construcción de los panales de las abejas podría avergonzar, por su perfección, a más de un maestro de obras. Pero, hay algo en que el peor maestro de obras aventaja, desde luego, a la mejor abeja, y es el hecho de que, antes de ejecutar la construcción, la proyecta en su cerebro. Al final del proceso de trabajo, brota un resultado que antes de comenzar el proceso existía ya *en la mente del obrero*; es decir un resultado que tenía ya existencia *ideal*. El obrero no se limita a hacer cambiar de forma la materia que le brinda la naturaleza, sino que, al mismo tiempo, *realiza en ella su fin*, fin que él *sabe* que rige como una ley las modalidades de su actuación y al que tiene necesariamente que supeditar su voluntad. Y esta supeditación no constituye un acto aislado. Mientras permanezca trabajando, además de esforzar los órganos que trabajan, el obrero ha de aportar esa voluntad *consciente del fin* a que llamamos *atención*, atención que deberá ser tanto más reconcentrada cuanto menos atractivo sea el trabajo, por su carácter o por su ejecución, para quien lo realiza, es decir, cuanto menos disfrute de él el obrero como de un juego de sus fuerzas físicas y espirituales." (Marx, 1973: 130-131, cursivas en el original).

cambios en la vida cotidiana de esas ciudades, entre otras cosas porque esas empresas incorporaron a gran número de mujeres jóvenes al trabajo fabril.

Pero la manera en que se ha desarrollado el trabajo en las maquiladoras también se encuentra condicionada por las culturas de las personas que laboran en ellas. Las empresas han tenido que adaptar sus esquemas productivos a las tradiciones que han encontrado en las regiones en que se han instalado, bien sea por decisión propia u obligadas por las circunstancias. Por ejemplo, en Guatemala han tenido que aceptar el trabajo a destajo, so pena de enfrentar la tenaz resistencia de obreros y obreras reacios a aceptar los esquemas tayloristas de organización del trabajo. Las empresas coreanas también han tenido que modificar un estilo de supervisión que provocó rechazo tanto en sus trabajadores como en amplios sectores de la opinión pública de ese país centroamericano. En Zenco la empresa tuvo que adecuarse al funcionamiento corporativo del sindicato y, de igual manera, tuvo que modificar sus esquemas de trabajo frente a la oposición de los trabajadores hacia las medidas disciplinarias que trataron de instrumentar los gerentes norteamericanos. Por su parte, para lograr que los trabajadores aceptaran sus programas de calidad total, Altec ha tenido que enfatizar el trabajo en equipo y mexicanizar sus estilos de funcionamiento. En esta planta fracasó el sistema de sugerencias Idealtec, debido a que provocó conflictos y disgusto en tanto que exacerbó las diferencias de status entre operadoras y empleados de confianza. Estos y otros ejemplos sugieren que los esquemas productivos de las plantas maquiladoras sufren modificaciones al desarrollarse en distintos contextos socioculturales.

Para comprender la determinación recíproca entre cultura y trabajo en la industria fue necesario hacer una revisión de los conceptos de cultura obrera y cultura corporativa. El primero de ellos tiene cierta utilidad, en tanto que permite advertir que, por sus experiencias comunes y por su posición en las relaciones de producción, los trabajadores comparten valores y concepciones que los identifican y los distinguen de otras clases, pero resulta insuficiente para explicar la integración cultural que se produce entre diversas clases, además de que tiende a sobrestimar la influencia de los factores materiales sobre los procesos simbólicos. Por lo que toca al concepto de cultura corporativa, en los casos estudiados se muestra que en cada empresa se pueden generar maneras de percibir, realizar y evaluar el trabajo, que son compartidas por el conjunto de los miembros. Pero el concepto resulta limitado para explicar los conflictos internos, los desajustes e incoherencias que atraviesan esa cultura, lo mismo que para develar sus nexos con el entorno local, nacional y global. A esto hay que añadir que en ocasiones los autores que utilizan el concepto de cultura corporativa exageran la influencia de la cultura de la empresa sobre el desarrollo de la producción. Esto no quiere decir que estos dos conceptos deban de ser desechados, pero sí que deben insertarse dentro de una perspectiva más amplia desde la que puedan superarse estas limitaciones. Para ello, propuse el concepto de cultura del trabajo, entendido como el proceso de generación, actualización y transformación de formas simbólicas en la actividad laboral. Considero que es un concepto que posibilita la comprensión de la determinación recíproca de las dimensiones material y simbólica de la actividad productiva. En ese sentido permite ir más allá del materialismo mecánico y, a la vez, trascender el culturalismo y las tautologías de estos dos enfoques. El concepto de cultura del trabajo también puede ayudar a entender la dialéctica entre diferenciación e integración entre las clases sociales, en un proceso de negociación y lucha en el trabajo que tiene aspectos materiales y simbólicos.

En el primer capítulo de esta obra insistí en la importancia de evitar dos riesgos que se encuentran con frecuencia en los estudios contemporáneos sobre la cultura: el riesgo de sobrestimar el consenso sin ver las diferencias culturales y el riesgo de limitarse a las descripciones fragmentarias de la diversidad de las construcciones simbólicas. Una vez hecho el análisis de las culturas del trabajo industrial en las maquiladoras, puedo decir que estos riesgos no sólo constituyen un problema teórico-metodológico, también tienen consecuencias prácticas relevantes. La visión de las culturas laborales como monolitos sin fisuras ni contradicciones puede reforzar los postulados de las élites empresariales, gerenciales y gubernamentales que proclaman que en cada organización productiva es conveniente el predominio de una sola cultura, ajustada a los parámetros de la lean production, la cual es concebida como la única salida viable para reorganizar la producción en la época actual. De este modo, se facilita la imposición de los sistemas de producción y de las culturas laborales que resultan más convenientes para las grandes corporaciones. Por otra parte, pensar las culturas laborales como entidades fragmentadas y volátiles sobre las que no es posible hacer ninguna generalización coincide con el pesimismo postmoderno, que limita las posibilidades del análisis y, sobre todo, dificulta la construcción de estrategias de desarrollo industrial alternativas a las que han impuesto el mercado y las empresas transnacionales. De ahí la relevancia de analizar las culturas del trabajo industrial desde una perspectiva que, sin dejar de reconocer su diversidad, pueda distinguir las principales tendencias y contratendencias, así como los conflictos y negociaciones más importantes que se presentan entre los distintos agentes productivos.

En el caso de las maquiladoras investigadas pudo apreciarse que existen numerosas confrontaciones en torno a los sistemas de trabajo que se utilizan, la manera de tratar al personal, el monto de los salarios, las condiciones de trabajo, la naturaleza de las relaciones interculturales entre agentes productivos provenientes de distintos países, las relaciones entre trabajadores, supervisores y gerentes, la manera de concebir la calidad y los procedimientos para obtenerla. Las culturas del trabajo que se están conformando en estas empresas son tanto una respuesta a las condiciones actuales de la industria y del mercado mundial como un resultado de todas estas confrontaciones, son una palestra en la que dirimen sus intereses los diferentes agentes productivos, las clases sociales, las empresas, los grupos étnicos y hasta los países.

Se observó que muchas de estas maquiladoras enfrentan retos similares, definidos por una aguda competencia en el mercado mundial que las obliga a reducir costos, aumentar la productividad, responder con rapidez a las variaciones de la demanda y satisfacer crecientes exigencias de calidad. Sin embargo, se presentan diferentes maneras de responder a esos desafíos, no hay una homogeneización de la cultura del trabajo industrial, sino una gran diversidad de trayectorias productivas. Las maquiladoras de confección de ropa de Guatemala ilustran la heterogeneidad de estas trayectorias, en tanto que forman un mosaico de unidades productivas, que incluye trabajo a domicilio, talleres familiares, pequeñas submaquiladoras y plantas maquiladoras medianas y grandes, en las que los sistemas de organización del trabajo también son muy variados, ya que hay productores independientes, trabajo a destajo, sistemas tayloristas primitivos y desarrollados, lo mismo que débiles intentos de organización postfordista. La maquiladora Zenco de Ciudad Juárez comenzó con un sistema taylorista autoritario para el ensamble de gabinetes de televisión y evolucionó hacia el ensamble de televisores completos mediante un sistema taylorista

combinado con esbozos de sistemas de calidad total. Por su parte, la planta de Altec en Chihuahua desarrolló un sistema sociotécnico con énfasis en el trabajo en equipo para el ensamble de partes electrónicas para la industria automotriz, mediante el cual ha logrado un esquema postfordista fincado en grupos autodirigidos que han alcanzado avances importantes en términos de mejoramiento continuo de la calidad.

Pese a la diversidad de sus historias productivas, en estas maquiladoras pueden distinguirse algunas regularidades. Una de ellas es el predominio de trayectorias precarias de reestructuración industrial, caracterizadas por los salarios bajos y la exclusión o debilidad de los sindicatos. También se observa que, en comparación con el resto de la industria manufacturera de México y Guatemala, las maquiladoras operan en condiciones de mayor flexibilidad, tanto en lo que se refiere a los mecanismos de contratación de la mano de obra como en lo que respecta a la libertad de la empresa para asignar tareas, organizar la producción y cambiar de puesto a los obreros. Otra característica común es que todas ellas se encuentran estrechamente vinculadas con la exportación, en particular hacia el mercado norteamericano, hacia el que tienen una fuerte dependencia, mientras que sus vínculos con la industria doméstica son muy frágiles. Por último, se observó un marcado autoritarismo por parte de las empresas, si bien tiene diferentes expresiones: trato despótico de la mano de obra en las maquiladoras coreanas de Guatemala, estricta disciplina en Zenco y control normativo mediante técnicas de ingeniería cultural en Altec.

También se encontró que muchas empresas tienden a otorgar cada vez más importancia al mejoramiento de la calidad, como lo atestigua el surgimiento del sistema de módulos en algunas maquiladoras de Guatemala, la introducción del control estadístico de procesos en Zenco y la existencia de numerosos procedimientos para detectar y prevenir fallas en los procesos productivos de Altec.

Los riesgos de la homogeneidad y la fragmentación también se presentan al analizar las culturas nacionales del trabajo en el contexto de los actuales procesos de globalización. Por un lado, los enfoques centrados en la homogeneidad coinciden con la narrativa dominante sobre la globalización, que sugiere que todos los países deben adaptarse a las tendencias de la mundialización creciente, lo que en términos de la cultura laboral implicaría aceptar acríticamente que la mejor manera de adaptarse a la situación actual del mercado es que las empresas construyan culturas corporativas “de clase mundial”, las cuales muchas veces entrañan mecanismos de norteamericanización, japonización o coreanización de las maneras de trabajar. Esta imposición es presentada como una necesidad, como un camino que hay que seguir inexorablemente para evitar ser arrollados por la locomotora de la globalización. Por otra parte, el riesgo de la fragmentación aparece cuando se concibe la globalización de las culturas del trabajo como un proceso caótico, resultado de la mezcla indiscriminada de distintas tradiciones laborales, que tiene como resultado configuraciones de rasgos inconexos, con lo cual las culturas laborales se multiplican al infinito, de modo que sólo es posible hacer un inventario aproximado de su diversidad, pero no dar cuenta de sus características principales. Esto nubla el análisis de las relaciones de poder que acompañan a la nueva división internacional del trabajo industrial, también dificulta la comprensión de la resistencia que los trabajadores de maquiladoras oponen a la imposición de métodos de trabajo por parte de empresas de capital extranjero.

Para enfrentar estos dos riesgos seguí el camino de estudiar la globalización en las maquiladoras desde el punto de vista de la interacción que se produce entre sujetos de

distintas nacionalidades, que vienen de diversas tradiciones laborales. Estas interacciones dan lugar a varios tipos de relaciones interculturales. En el caso de las maquiladoras de capital coreano de Guatemala predominan relaciones tipo enclave, en donde la comunicación entre los trabajadores guatemaltecos y los supervisores y gerentes coreanos es mínima, no existen mecanismos institucionales de negociación y se suscitan numerosos conflictos, debido a las pretensiones de las empresas por imponer a rajatabla sus sistemas de trabajo, lo que las lleva a tratar de coreanizar el estilo de trabajo de los obreros. En este caso los trabajadores viven la globalización como una experiencia de invasión, como un proceso que los somete a la dominación de empresarios de Corea del Sur, a la cual se resisten mediante diversas acciones, que incluyen el rechazo al sistema de metas implantado en estas fábricas y diversas estrategias simbólicas para criticar a los coreanos y sus maneras de conducir la producción. Por su parte, los empleados y gerentes desconfían de sus trabajadores y se mantienen aislados de la población guatemalteca, tanto en el trabajo como en la vida cotidiana extrafabril.

En Zenco, la comunicación entre trabajadores mexicanos e ingenieros y gerentes norteamericanos también es escasa y subsisten las diferencias y prejuicios mutuos entre ellos. Sin embargo, la presencia de algunos trabajadores y, sobre todo, empleados de confianza que hablan inglés y español y comprenden las tradiciones laborales de México y los Estados Unidos ha permitido amortiguar, en parte, los conflictos interculturales más enconados. No obstante, persisten algunas dificultades y se presenta una contraposición entre los intentos de la empresa por norteamericanizar la manera de trabajar de su personal y los esfuerzos de los trabajadores y empleados mexicanos por obtener mayor control sobre el proceso de trabajo.

En Altec, la comunicación intercultural es más fluida, ha habido buenas relaciones entre las operadoras mexicanas y algunos gerentes norteamericanos (aunque hubo dificultades con un gerente general brasileño de origen japonés). Mejores mecanismos de comunicación han permitido que la empresa avance en la construcción de una cultura corporativa global que logra, hasta cierto punto, incluir a trabajadores y empleados que se formaron en distintas culturas nacionales del trabajo. En esta planta la mexicanización del proceso de trabajo no ha sido sólo producto de esfuerzos aislados de trabajadores y empleados, sino también consecuencia de programas de la empresa que buscan adaptar sus sistemas de trabajo a las condiciones locales y a la cultura de su personal. Existen diálogo y negociación interculturales, sin que por esto desaparezcan las asimetrías en las relaciones entre las operadoras mexicanas, los empleados mexicanos y los empleados extranjeros, siendo estos últimos los que ocupan las posiciones de poder más importantes en la planta.

El análisis de estos tres tipos de relaciones interculturales mostró que la globalización de las culturas del trabajo en estas maquiladoras se encuentra imbricada con procesos de transnacionalización, mediante los cuales las empresas buscan imponer conductas laborales, métodos de producción y valores asociados con las culturas nacionales del trabajo de los Estados Unidos, Japón y Corea del Sur, lo mismo que con procesos de relocalización cultural que expresan los esfuerzos de trabajadores y empleados guatemaltecos y mexicanos por adquirir un mayor control sobre los procesos de trabajo y sobre la riqueza generada en ellos. En el entrelazamiento de estos procesos se observa la tendencia a la constitución de una nueva correlación de fuerzas en la industria mundial, que encuentra algunas de sus expresiones simbólicas en la asignación de lugares preponderantes

a las culturas laborales japonesa, norteamericana y coreana, a la vez que se cuestionan las culturas laborales de los países en que se han instalado las plantas de maquila. Esta correlación no es estática, los actores involucrados tratan de mejorar su posición y utilizan para ello diferentes recursos, entre los cuales se encuentran el desarrollo de diversas estrategias simbólicas para revalorar la cultura de trabajo propia y cuestionar la de sus oponentes.

Los peligros de sobrestimar el consenso o la fragmentación en las culturas del trabajo también surgen al analizar las relaciones de clase en las maquiladoras. Los análisis que subrayan la homogeneidad de las culturas laborales tienden a coincidir con los discursos empresariales en torno al fin de los antagonismos de clase, postulado que oculta o minimiza la persistencia de desigualdades y contradicciones sociales en las empresas industriales contemporáneas. A su vez, la sobrestimación de la heterogeneidad conduce a descripciones del mundo fabril según las cuales existirían tantas subculturas como individuos trabajan en él, e incluso se presenta a los sujetos como simples puntos de cruce de múltiples identidades subculturales escasamente integradas. Esta dispersión también dificulta la comprensión de las relaciones de explotación y dominación de clase que se desarrollan en las maquiladoras, a la vez que impide distinguir los procesos de construcción de sujetos colectivos en ellas. Para trascender estas limitaciones, propuse la alternativa de analizar tanto los procesos de integración cultural que generan significados compartidos por los trabajadores y empleados de una empresa como las estrategias de distinción, jerarquización y confrontación que expresan y establecen entre ellos fronteras, desigualdades y contradicciones. En el caso de las maquiladoras coreanas de Guatemala predominan mecanismos de oposición que crean nítidas barreras entre los obreros y el resto del personal, dando lugar a confrontaciones entre dos grupos claramente diferenciados que se conciben en términos de ellos y nosotros. En Zenco hubo intentos de la empresa por crear entre sus trabajadores sentimientos de pertenencia a una familia laboral, pero fracasaron por las confrontaciones obrero patronales y por la fuerza de procesos de jerarquización que configuraron una pirámide laboral, que tiene en su cúspide a los gerentes norteamericanos que perciben altos sueldos y toman las principales decisiones productivas, mientras que en la base se encuentran los obreros mexicanos, a quienes se les paga salarios muy reducidos y se les niega capacidad de intervención en la marcha de la empresa; en una posición intermedia se encuentran los gerentes y otros empleados de confianza mexicanos, con salarios superiores a los de los trabajadores, pero más bajos que los de los gerentes norteamericanos. En Altec hay variados y sofisticados mecanismos de igualación simbólica de todo el personal, lo mismo que prácticas encaminadas a crear consenso entre las operadoras y la empresa; todo ello ha posibilitado relaciones laborales en las que es posible el diálogo, pero se han reproducido las diferencias de clase en tanto que los desniveles de ingreso y de poder entre las obreras y el personal de confianza son muy marcados. En ninguna de estas empresas han desaparecido las contradicciones de clase, tan sólo hay diferentes grados de confrontación y diálogo en las relaciones laborales. Si bien los trabajadores de estas maquiladoras no han constituido fuertes organizaciones con un sentido clasista definido, en general se identifican entre ellos y se distinguen de quienes no son obreros.

La conclusión más importante de esta obra es que los procesos de generación, actualización y transformación de formas simbólicas en el trabajo maquilador expresan e

inciden sobre interacciones sociales en las que está en juego el desarrollo de esta clase de industrias. Dicho de otra manera, las nuevas culturas del trabajo en las plantas de maquila no son una mera reacción a las condiciones actuales del mercado mundial, de la tecnología o la situación social; también manifiestan y modelan la confrontación de clases, grupos sociales y organismos que tratan de conducir el proceso de trabajo en las maquiladoras, de acuerdo con sus intereses, de modo que su construcción está inscrita en relaciones de poder.

Son muchas y muy relevantes las cuestiones que se dirimen en los conflictos y negociaciones entre los actores que intervienen en las maquiladoras. En primer lugar, hay una confrontación para definir las características de los sistemas de organización que predominarán en estas empresas, asunto en el que se abren diversas opciones: la prolongación del taylorismo autoritario, la evolución hacia un postfordismo igualmente autoritario y fincado en tareas fragmentadas y repetitivas o el cambio de rumbo hacia sistemas de trabajo en grupo más participativos, sustentados en puestos de trabajo más versátiles y menos alienantes. La manera en que las empresas, los trabajadores y otros agentes interpretan las exigencias del mercado y del desarrollo económico y tecnológico repercuten sobre las alternativas de organización productiva que se desarrollan. También está en juego si se continúa por trayectorias precarias de reestructuración industrial o se transita por otras vías que implican elevación de los salarios y constitución de organismos sindicales fuertes. Hay una confrontación en torno a si se acentúa la flexibilidad entendida como la libertad de las empresas para fijar de manera unilateral las condiciones y formas de trabajo o si éstas se definen de manera bilateral, de modo que sean resultado de compromisos obrero-patronales. En estrecha vinculación con lo anterior, se entablan batallas para reproducir el trato autoritario que ha caracterizado a muchas fábricas de ensamble o bien para establecer un trato más digno hacia los trabajadores directos. En suma, hay un campo de confrontación para definir si los esquemas productivos responden sólo a las exigencias de productividad y flexibilidad que buscan las empresas para incrementar sus ganancias o atienden también a las necesidades sociales y comunicativas de los trabajadores, si se orientan sólo por las presiones del mercado o también hacia la humanización del trabajo y la satisfacción de las demandas de la sociedad civil. Es esto lo que está en disputa en los encuentros cotidianos en el piso de la fábrica, en los que los obreros guatemaltecos rechazan el sistema de metas de las empresas coreanas, algunos empresarios tratan de implantar el sistema de módulos, los trabajadores de Zenco descomponen algunas máquinas, los de Altec hacen sugerencias para mejorar el proceso, la gerencia de esta empresa impulsa los grupos autodirigidos, los supervisores coreanos golpean a las trabajadoras que cometen fallas, éstas promueven la formación de un sindicato, el sindicato de Zenco denuncia los malos tratos de los supervisores, la empresa promueve el control estadístico de procesos y Altec organiza visitas a plantas ensambladoras de automóviles para conocer las expectativas de sus clientes.

En segundo lugar, están en juego las maneras en que se insertan las maquiladoras de México y Guatemala y sus obreros en la división internacional del trabajo y en las corrientes actuales de globalización. Puede ser que estas plantas sigan sujetas a las dinámicas impuestas por el mercado mundial y las empresas transnacionales, mientras constituyen verdaderos enclaves en los países en que se encuentran, pero también pueden tener mayor vinculación con la economía nacional. Esta vinculación puede tomar la forma de distritos industriales precarios, como el que existe en la maquila de confección de ropa

de Guatemala, o puede generar cadenas productivas más sólidas en las que se incrementa el valor agregado en el país. También está en la agenda si las maquiladoras continúan especializadas en las mismas fases simples del proceso productivo, o si diversifican sus productos y atraen procesos de fabricación más complejos, como ha sucedido en forma embrionaria en Zenco y Altec. Todo esto tiene que ver con el ensanchamiento o el acortamiento de las asimetrías en la división internacional del trabajo, con las posibilidades que tienen México y Guatemala de que las maquiladoras les ayuden a inscribirse en mejores condiciones en el mercado mundial o sólo reproduzcan su posición como proveedores de mano de obra barata para empresas transnacionales. Esto se entrelaza con la posibilidad de reproducir relaciones interculturales excluyentes entre los empresarios extranjeros y los trabajadores locales, expresión de la dominación que ejerce el Norte sobre el Sur, o bien transformar estas relaciones para que incorporen una dinámica incluyente de diálogo y negociación. También pone en el orden del día si la conformación de mercados globales mediante la apertura hacia el flujo de mercancías y de capitales se corresponderá con la conformación de una sociedad civil internacional o, por el contrario, sólo las empresas y los gobiernos viajarán por el carril de alta velocidad de la globalización, mientras que los trabajadores se verán constreñidos a sufrir los efectos de este proceso sin contar con los recursos para controlarlo. Esto tiene mucho que ver con el grado en que la problemática de los trabajadores de maquiladoras será incluida en los debates de macroesferas públicas que se encuentran en ciernes. Estas opciones son las apuestas que constituyen el trasfondo de las relaciones interculturales que ocurren todos los días en las maquiladoras, en las que gerentes coreanos dicen que los obreros guatemaltecos tienen cabezas de pollo, los trabajadores hacen chistes y cuentan relatos sobre la maldad de los coreanos, los gerentes mexicanos estereotipan a sus obreros como flojos y ajenos a la modernidad, éstos se ven a sí mismos como personas laboriosas y capaces de trabajar con calidad, los norteamericanos de Zenco se molestan cuando ven a obreros que no están haciendo nada, éstos consideran que los gabachos sólo piensan en el trabajo, Altec busca mejorar sus relaciones con la comunidad de Chihuahua, sus obreras critican a un gerente brasileño de origen japonés a quien consideran tacaño, las empresas tratan de que sus trabajadores se comporten como si fueran coreanos o norteamericanos, los obreros y empleados mexicanos y guatemaltecos aprenden cada vez más sobre el proceso productivo y demuestran que su cultura del trabajo puede arrojar resultados productivos similares o superiores a la de los extranjeros.

Por último, en las maquiladoras se dirime también la evolución de las asimetrías y los conflictos de clase en esta industria. En un extremo está el escenario de la profundización de las barreras que separan a los obreros y a las empresas: las desigualdades entre los ingresos de los obreros, los sueldos de los empleados de confianza y las ganancias de las empresas, que ya son considerables, pueden hacerse mayores, con las consecuencias que ello puede traer en términos de precarización de la condición obrera, además del potencial conflictivo que esto entraña; la escisión entre los mercados en los que se realizan los productos de las maquiladoras y los mercados laborales también puede agravarse, lo mismo que la polarización social que se expresa en las diferencias entre los barrios y comunidades en que viven los operadores de maquila y las zonas residenciales en donde están las casas de los gerentes de esas empresas. En otro extremo, se puede pensar en un escenario en el que se reduzcan las asimetrías: incremento de los salarios reales de los operadores, integración de los mercados que hoy están escindidos, compromiso de las

empresas con las necesidades sociales de las comunidades en que se han implantado. Esta dialéctica entre desigualdad e igualdad impregna las relaciones laborales en las plantas de maquila, está presente cuando las empresas excluyen al sindicato de cualquier asunto importante o despiden a los trabajadores que quieren formar una organización gremial, así como en las redes de solidaridad que construyen los trabajadores en la planta y fuera de ella, en las experiencias de indígenas guatemaltecos que han formado talleres comunitarios para submaquilar ropa, en la cooperación en la línea de trabajo por parte de los trabajadores de Zenco, en el contraste entre el éxito productivo de Altec y los bajos salarios de sus obreras, en la construcción de redes civiles internacionales en apoyo a los trabajadores de maquiladoras, en las disputas acerca del significado de la calidad total y de los procedimientos para obtenerla, en las características que tuvo Idealtec y en su fracaso.

Cada uno de los dilemas aquí planteados tiene su especificidad y se irá resolviendo de manera particular. Pero muchos de ellos confluyen en una disyuntiva común, que es la del rumbo general que deben seguir las maquiladoras, es decir, si se orientan sólo por los intereses de las corporaciones transnacionales para maximizar sus ganancias o responden también a las necesidades de sus trabajadores y empleados, así como a los requerimientos de los países en que se han instalado. Esa disyuntiva, generada por lo que he denominado tensión entre el mercado y la sociedad civil en la fábrica, es a mi juicio uno de los nudos centrales en torno a los que se tejen las culturas del trabajo en las maquiladoras. Hasta el momento ha predominado en ellas la adaptación a las presiones del mercado mundial. La relación entre fábrica y mercado es un vínculo fuerte, como lo demuestran los múltiples procedimientos que se siguen para “escuchar las voces del mercado”, la prioridad que ha tenido la reducción de costos y el peso que tiene la satisfacción del cliente en las políticas de calidad total. En cambio, la relación entre fábrica y sociedad civil es un vínculo débil: los sindicatos no existen o funcionan en condiciones precarias, los aspectos comunicativos de la producción, salvo el caso de Altec, se han tomado poco en cuenta, son muy escasos los compromisos de las maquiladoras con las comunidades que las albergan, las expresiones colectivas de los trabajadores son excluidas o estrictamente controladas. Este desequilibrio no significa que la lógica del mercado se haya impuesto de manera absoluta. Quizás forzadas por las circunstancias, pero en algunos casos las maquiladoras han tenido que oír también las voces de la sociedad civil, las de sus trabajadores en primer lugar. Sólo así han evitado la recurrencia de conflictos, consolidado sistemas de trabajo en equipo y logrado la participación de sus trabajadores en los programas de calidad total. La orientación decidida hacia el mercado mundial es una de las ventajas comparativas que han permitido a las empresas maquiladoras sobrevivir y crecer en una época de intensa competencia, pero una mayor apertura hacia las demandas de la sociedad civil puede ser una de las exigencias que estas empresas tendrán que enfrentar en los próximos años.

El análisis realizado en esta obra sugiere que en la industria maquiladora contemporánea la dimensión cultural es un aspecto central en la evolución de los sistemas de organización de la producción, en particular en aquellas empresas en las que se desarrollan relaciones laborales entre agentes productivos formados en distintas culturas del trabajo. Los intentos por incrementar la colaboración del personal en la mejora continua de la calidad, lo mismo que la adaptación a las condiciones cambiantes de la competencia mundial, se encuentran condicionados por el enorme peso que tienen las culturas del trabajo sobre la manera en que los trabajadores y empleados actúan frente a los nuevos sistemas

productivos. En ese sentido, las estrategias productivas de las empresas se enfrentan a la enorme dificultad que entrañan los cambios culturales, de manera muy especial en los casos en que los procesos de trabajo implican relaciones interculturales es las que los sujetos se encuentran en condiciones de enorme desigualdad. Sin lugar a dudas, el análisis de las culturas del trabajo y de las relaciones de poder en el ámbito laboral son temas que requerirán mayor atención en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, Richard
1983 Energía y estructura. Una teoría del poder social, Fondo de Cultura Económica, México.
- Aglietta, Michel
1979 Regulación y crisis del capitalismo, Siglo XXI, Madrid.
- Alexander, Jeffrey
1989 Las teorías sociológicas desde la segunda guerra mundial, Gedisa, Barcelona.
- Alonso, Jorge, Jorge Carrillo y Oscar Contreras
1994 "Mercados laborales y condiciones de trabajo en la transición de la industria maquiladora", ponencia al seminario "Las Maquiladoras en México. Presente y Futuro del Desarrollo Industrial", Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.
- Alvesson, Mats y Per Olof Berg
1992 Corporate culture and organizational symbolism. An overview, Walter de Gruyter, Nueva York.
- Anaya, Rosa María
1988 Concepto del sistema sociotécnico y su aplicación práctica en Altec Electrónica Chihuahua, tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico de Chihuahua, Chihuahua.
- Anthony, Peter
1994 Managing culture, Open University Press, Buckingham-Filadelfia.
- Aoki, Masahiko (ed.)
1984 The economic analysis of the Japanese firm, North-Holland, Amsterdam.
- Applebaum, Herbert
1987 "The universal aspects of work", en Perspectives in cultural anthropology, State University of New York Press, Albany.
- Applebaum, Herbert
1992 The concept of work. Ancient, medieval and modern, State University of New York Press, Albany.
- Araujo, Nadia
1993 "Trabalho, cultura e sociedade: Reflexões sobre cultura operária e reprodução social", ponencia al coloquio "Cultura Obrera: Análisis y perspectivas", Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- Arias, Patricia
1988 "Antropología del trabajo y antropología obrera", en varios autores, Teoría e investigación en la antropología social mexicana, CIESAS, México.
- Arias, Patricia (coord.)
1985 Guadalajara, la gran ciudad de la pequeña industria, El Colegio de Michoacán, Zamora.
- Augé, Marc
1995 Hacia una antropología de los mundos contemporáneos, Gedisa, Barcelona.
- Austin, James
1962 How to do things with words, Clarendon Press, Oxford.
- AVANCSO
1994 El significado de la maquila en Guatemala. Elementos para su comprensión, AVANCSO, Cuaderno de Investigación núm. 10, Guatemala.

- Babba, Marietta
1986 Business and industrial anthropology: an overview, NAPA Bulletin, núm 2.
- Babba, Marietta
1995 "The cultural ecology of the corporation: explaining diversity in work group responses to organizational transformation", preparado para Journal of Applied Behavioral Science, special issue on Cultural Diversity.
- Bañares, Leticia
1994 La cultura del trabajo en las organizaciones, Rialp, Madrid.
- Bastos, Santiago y Manuela Camus
1989 Indígenas en la ciudad de Guatemala: subsistencia y cambio étnico, Debate núm. 6, FLACSO-Guatemala.
- Baudrillard, Jean
1987 Crítica de la economía política del signo, Siglo XXI, México.
- Bayón, Cristina y Bensusan; Graciela
1996 "El poder sindical y la reestructuración productiva en México", Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, año 2, núm. 4.
- Beechey, Verónica
1994 "Género y trabajo. Replanteamiento de la noción de trabajo", en Borderías, Cristina et al., Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales, Icaria, Barcelona.
- Benedict, Ruth
1946 The chrysanthemum and the sword, Houghton-Mifflin, Boston.
- Benveniste, Emile
1976 Problemas de lingüística general, Siglo XXI, México.
- Berggren, Christian
1991 Lean production. The end of History?, University of New South Gales.
- Bonfil, Guillermo
1987 "Comentarios a la ponencia 'Notas acerca de la cultura obrera'", en Novelo, Victoria (comp.), Coloquio de cultura obrera, CIESAS, México.
- Bonfil, Guillermo
1989 México profundo: una civilización negada, CONACULTA-Alianza, México.
- Borzeix, Annie
1993 "Point de vue sur la sociologie du travail en France", ponencia al "Primer Congreso Latinoamericano de Sociología del trabajo", México.
- Bourdieu, Pierre
1977 "Sur le pouvoir symbolique", Annales. Economies, Sociétés, Civilisations, núm. 3, mayo-junio.
- Bourdieu, Pierre
1990 Sociología y cultura, Grijalbo-CONACULTA, México.
- Boyer, Robert
1986 La flexibilidad del trabajo en Europa (Un estudio comparativo del trabajo asalariado en siete países entre 1973 y 1985), Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

- Boyer, Robert
1991 Les alternatives au fordisme. Des années 1980 au XXIème Siècle, GERPISA, París.
- Boyer, Robert
1994 "Vingt propositions sur l'hybridation des modèles industriels", Actes du GERPISA, núm. 11.
- Boyer, Robert y Michel Freyssenet
1995 The emergence of new industrial models. Hypotheses and initial results, GERPISA, París.
- Braudel, Fernand
1992 Historia y ciencias sociales, Alianza Editorial, México.
- Briody, Elizabeth
1992 Quality versus quantity: how an assembly plant work force adapts, General Motors Research 7784, Warren.
- Briody, Elizabeth
1993 "When structure doesn't change: blaming and business as usual in an assembly plant", ponencia al "XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas", ciudad de México.
- Briody, Elizabeth y Marietta Babba
1991 "Explaining differences in repatriation experiences. The discovery of coupled and decoupled systems", American Anthropologist, vol. 93, núm. 2.
- Brown, Flor y Lilia Domínguez
1989 "Nuevas tecnologías en la industria maquiladora de exportación", Comercio Exterior, vol. 39, núm. 3, marzo.
- Burawoy, Michael
1979 "The Anthropology of Industrial Work", Annual Review of Anthropology, 8.
- Burawoy, Michael
1983 "Between the labor process and the State: the changing face of factory regimes under advanced capitalism", American Sociological Review, vol. 48, octubre.
- Burawoy, Michael
1989 El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Caamaño, Cortés, Santos y Sarmiento
1988 Cultura industrial en la empresa mexicana, Informe a CONACYT, México.
- Camus, Manuela
1994 "La maquila en Guatemala: un acercamiento a las relaciones laborales", FLACSO, Guatemala (mecanoscrito).
- Carmack, Robert
1979 Historia social de los quichés, Seminario de Integración Social Guatemalteca, Guatemala, 1979.
- Carrillo, Jorge
1985 Conflictos laborales en la industria maquiladora, Centro de Estudios Fronterizos del Norte de México, Tijuana.
- Carrillo, Jorge (comp.)
1989a Reestructuración industrial: maquiladoras en la frontera México-Estados Unidos, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes-Colegio de la Frontera Norte de México, México.

- Carrillo Jorge
1989b "Transformaciones en la industria maquiladora de exportación", en González, Bernardo y Rocío Barajas (comps.), Las maquiladoras: ajuste estructural y desarrollo regional, El Colegio de la Frontera Norte-Fundación Friederich Ebert, Tijuana.
- Carrillo, Jorge
1989c "Calidad con consenso en las maquiladoras. ¿Asociación factible?", ponencia al seminario "La Industria Maquiladora en México", El Colegio de México, México.
- Carrillo, Jorge (comp.)
1990 La nueva era de la industria automotriz en México: cambio tecnológico, organizacional y en las estructuras de control, Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.
- Carrillo, Jorge (comp.)
1991 Mercados de trabajo en la industria maquiladora de exportación: síntesis del reporte de investigación, Secretaría del Trabajo y Previsión Social-Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.
- Carrillo, Jorge y Alberto Hernández
1985 Mujeres fronterizas en la industria maquiladora, Secretaría de Educación Pública- Centro de Estudios Fronterizos del Norte de México, México.
- Carrillo, Jorge y Alberto Hernández
1981 La industria maquiladora en México: bibliografía, directorio e investigaciones recientes, University of California, San Diego.
- Carrillo, Jorge y Alfredo Hualde
1997 "Maquiladoras de tercera generación. El caso de Delphi-General Motors", El Colegio de la Frontera Norte, (mecanoescrito).
- Carrithers, Michael
1990 "Antropología: ¿arte o ciencia?", Alteridades, anuario de antropología, México.
- Castillo, Juan José
1994 "¿De qué postfordismo me hablas? Más sobre reorganización productiva y organización del trabajo", Sociología del Trabajo, núm. 21, Siglo XXI, Madrid.
- Chang, Sup Chan y Nahn Joo Chang
1994 The Korean management system. Cultural, political, economic foundations, Quorum Books, Westport.
- Chartier, Roger
1992 El mundo como representación, Gedisa, Barcelona.
- CITGUA
1991 La maquila en Guatemala, Ciencia y Tecnología para Guatemala, A.C., Cuadernos 21, Guatemala.
- Clifford, James y G. Marcus
1986 Writing culture, University of California Press, Berkeley.
- CNRS
1990 Info dossiers. Langage et travail. Réseau pluridisciplinaire, s. p. i.
- Cohen, Robin
1980 "Resistance and Hidden Forms of Consciousness among African Workers", Review of African Political Economy, 19.

- Cole, Robert
1989 Strategies for learning: small groups activities in American, Japanese and Swedish industry, University of California Press, Berkeley.
- Colegio de la Frontera Norte
1992 Industria maquiladora y mercados laborales, El Colegio de la Frontera Norte-Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Tijuana.
- Colom, Álvaro
1986 "Conferencia al III Congreso Nacional de la Confección", INTECAP (mecanoescrito).
- Comas D, Argemir, Dolors
1990 "Trabajo, ideología y representaciones sociales: las representaciones ideológicas en el mercado laboral", ponencia al "V Congreso de Antropología", Granada.
- Coriat, Benjamin
1982 El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa, Siglo XXI, México.
- Coriat, Benjamin
1992a El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica, Siglo XXI, México.
- Coriat, Benjamín
1992b Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa, Siglo XXI, México.
- Covarrubias, Alejandro
1992 La flexibilidad laboral en Sonora, El Colegio de Sonora-Fundación Friederich Ebert, Hermosillo.
- Crozier, Michel
1969 El fenómeno burocrático, Amorroutu, Buenos Aires.
- Dahrendorf, R.
1984 Al di la della crisis, Laterza, Bari.
- Daphy, Elaine
1993 "Le travail et ses representations dans la sonorisation de spectacle", ponencia al "XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas", ciudad de México.
- De Forest, Mariah
1991 "Manufacturing in Mexico", Twin Plant News, vol. 6, núm. 11.
- De la Garza, Enrique
1988a Crisis y reestructuración productiva en México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- De la Garza, Enrique
1988b Ascenso y crisis del Estado social autoritario, El Colegio de México, México.
- De la Garza, Enrique
s.f. "Trabajo y subjetividad", mecanoescrito.
- De la Garza, Enrique, Javier Melgoza y María Eugenia De la O (comps)
1997 Los estudios sobre la cultura obrera en México: enfoques, balances y perspectivas, CONACULTA, México (en prensa).

- De la O, María Eugenia
1994 Innovación tecnológica y clase obrera. Estudio de caso de la industria maquiladora electrónica R. C. A. Ciudad Juárez, Chihuahua, Porrúa-UAM Iztapalapa, México.
- De la Peña, Guillermo y Agustín Escobar (comps.)
1986 Cambio regional, mercado de trabajo y vida obrera en Jalisco, El Colegio de Jalisco, Guadalajara.
- Deal, Terrence y Allen Kennedy
1991 Corporate culture. The rites and rituals of corporate life, Addison Wesley, Reading Massachusetts.
- Dombois, Rainer y Ludger Pries (eds.)
1993 Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa, Nueva Sociedad, Caracas.
- Dore, Ronald
1973 British factory, Japanese factory: the origins of diversity in industrial relations, University of California Press, Berkeley.
- Douglas, Mary
1984 Purity and danger. An analysis of the concepts of pollution and taboo, Ark Paperbacks, Londres.
- Douglas, Mary
1993 "The person in an enterprise culture", en Hargreaves, Shaun y Angus Ross, Understanding the enterprise culture. Themes in the work of Mary Douglas, Edinburgh University Press, Edinburgo.
- Douglas, Mary y Baron Isherwood
1990 El mundo de los bienes. Hacia una antropología del consumo, CONACULTA-Grijalbo, México.
- Engineering Consulting Firms Association, Japan
1994 "Study on the promotion of export industries in Central America", s. p. i. (mecanoescrito).
- Faletto, Enzo
1966 "Incorporación de los sectores obreros al proceso de desarrollo. Imágenes sociales de la clase obrera", Revista Mexicana de Sociología, vol. XXIV, núm. 3.
- Falomir, Ricardo
1988 "La cuestión obrera en la antropología mexicana: comentarios sobre dos evaluaciones", en varios autores, Teoría e investigación en la antropología social mexicana, CIESAS, México.
- Fernández Kelly, Patricia
1980 "Chavalas de maquiladora": a study of the female labor force in Ciudad Juárez' offshore production plants, tesis doctoral, Rutgers University, New Brunswick.
- Fine, Marlene, Fern Johnson y Sallyanne Ryan
1990 "Cultural diversity in the workplace", Public Personnel Management, vol. 19, núm. 3.
- Florida, Richard y Martin Kenney
1991 "Organization vs. culture: Japanese automotive transplants in the US", Industrial Relations Journal, vol. 22, núm. 3.
- Freyssenet, Michel
1993 "Du toyotisme réel a un nouveau toyotisme?", en Un nouveau toyotisme?, Actes du GERPISA, núm. 8, noviembre.
- Freyssenet, Michel
1994 "Volvo-Uddevalla, analyseur du fordisme et du toyotisme", en Uddevalla, questions ouvertes par une usine fermée, Actes du GERPISA núm. 9, marzo.

- Freyssenet, Michel
1995 "Les changements de Toyota seront-ils durables?", en Toyota a la recherche d'une nouvelle façon d'impliquer ses salariés, Actes du GERPISA, núm. 13, marzo.
- Gabayet, Luisa
1988 Obreros somos. Diferenciación social y formación de la clase obrera en Jalisco, CIESAS-El Colegio de Jalisco, Guadalajara.
- Gambrill, Mónica
1994 "La política salarial de las maquiladoras: mejoras posibles bajo NAFTA", ponencia al seminario "Las Maquiladoras en México, Presente y Futuro del Desarrollo Industrial", Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.
- Ganne, Bernard
1993 "Comment filmer le changement industriel", ponencia al XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas, ciudad de México.
- García Canclini, Néstor
1991 Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad, CONACULTA-Alianza, México.
- García Canclini, Néstor et al.
1994 De lo local a lo global. Perspectivas desde la antropología, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- Gardner, B. y W. Whyte
1945 "The man in the middle: position and problems of the foreman", Applied Anthropology, vol. IV, núm 2.
- Geertz, Clifford
1980 Negara. The theatre State in nineteenth-century Bali, Princeton University Press, Princeton.
- Geertz, Clifford
1983 Local knowledge: further essays in interpretative anthropology, Basic Books, Nueva York.
- Geertz, Clifford
1988 Works and lives: the anthropologist as autor, Stanford University Press, Stanford.
- Geertz, Clifford
1991 La interpretación de las culturas, Gedisa, Barcelona.
- Geertz, Clifford, James Clifford et al.
1991 El surgimiento de la antropología posmoderna, Gedisa, Barcelona.
- Gereffi, Gary
1994 "Mexico's maquiladoras in the context of economic globalization", ponencia al seminario "Las Maquiladoras en México. Presente y Futuro del Desarrollo Industrial", Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.
- Gereffi, Gary y Miguel Korzeniewicz (eds.)
1994 Commodity chains and global capitalism, Greenwood Press, Westport, 1994.
- GERPISA
1994 Uddevalla, questions ouvertes par une usine fermée, Actes du GERPISA núm. 9, marzo.
- GERPISA
1995 Le travail en équipe dans l'industrie automobile. Une comparaison internationale, Paris.

GEXPRONT

1990 Guatemala. A manufacturing country by tradition, GEXPRONT, Guatemala.

Giddens, Anthony

1978 Las nuevas reglas del método sociológico, Amorroutu, Buenos Aires.

Giddens, Anthony

1979 Central problems in social theory. Action, structure and contradiction in social analysis, University of California Press, Berkeley.

Giddens, Anthony

1984 The constitution of society: outline of the theory of structuration, Polity Press, Cambridge.

Gintis, Herbert

1983 "La naturaleza del intercambio laboral y la teoría de la producción capitalista", en Tohara, L. (ed.), El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones, Alianza Universidad, Madrid.

Ginzburg, Carlo

1991 História noturna. Descifrando o sabá, Companhia das Letras, Sao Paulo.

Gluckman, Max

1961 "Anthropological problems arising from the African industrial revolution", en A. Southall (ed.) Social Change in modern Africa, Oxford University Press, Londres.

Godelier, Maurice

1989 Lo ideal y lo material, Taurus Humanidades, Madrid.

Goffman, Erwing

1971 La presentación de la persona en la vida cotidiana, Amorroutu, Buenos Aires.

González Aréchiga, Bernardo y José C. Ramírez

1989 "Productividad sin distribución: cambio tecnológico en la maquiladora electrónica", Frontera Norte, vol. 1, núm. 1.

González Aréchiga, Bernardo y Rocío Barajas (comps.)

1989 Las maquiladoras: ajuste estructural y desarrollo regional, El Colegio de la Frontera Norte-Fundación Friedrich Ebert, Tijuana.

González Casanova, Pablo

1985 "Los trabajadores y la política económica nacional", en El obrero mexicano. La política y la cultura, Siglo XXI, México.

González, M. A.

1991 El desarrollo de la industria de maquila en Guatemala. Estudio de casos de la ocupación de la mano de obra femenina, FLACSO, Guatemala.

Gramsci, Antonio

1971 Selection from the prison notebooks, International Publ., Nueva York.

Gramsci, Antonio

1975 Notas sobre Maquiavelo, sobre política y sobre el Estado moderno, Juan Pablos, México.

Grossberg, Lawrence et al.

1992 Cultural studies, Routledge, Nueva York.

- Guadarrama, Rocio
1995 "De la cultura obrera a las culturas laborales: reseña de un debate", El Cotidiano, núm. 73, noviembre-diciembre.
- Guest, David, Ricardo Peccei y Andrea Thomas
1993, "The impact of employee involvement on organizational commitment and 'them and us' attitudes", Industrial Relations Journal, vol. 24, núm. 3.
- Habermas, Jürgen
1987 Teoría de la acción comunicativa, vol. 2 Taurus, Madrid.
- Habermas, Jürgen
1991 ¿Qué significa hoy el socialismo?, Almagesto, Buenos Aires.
- Hall, Edward
1960 "The silent language in overseas business, Harvard Business Review, vol. 38, núm. 3.
- Hall, Edward
1990 El lenguaje silencioso, Alianza Editorial-CONACULTA, México.
- Hamada, Tomoko
1994 "Anthropology and organizational culture", en Hamada, Tomoko y Willis Sibley, Anthropological perspectives on organizational culture, University Press of America, Lanham.
- Hargreaves, Shaun y Angus Ross
1993 Understanding the enterprise culture. Themes in the work of Mary Douglas, Edinburgh University Press, Edinburgo.
- Harvey, David 1989, The condition of postmodernity. An enquiry into the origins of cultural change, Basil Blackwell, Cambridge.
- Heath, S.B.
1983 Ways with words. Language, Life and Works in Communities and classroom, Cambridge University Press, Cambridge.
- Hegel, G. W.
1985 Filosofía del Derecho, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Hill, Stephen
1994 "The cultural force of technological systems", ponencia al coloquio "Tecnología y Procesos Culturales", UNAM, ciudad de México.
- Hofstede, Geert
1980 Culture's consequences. International differences in work-related values, Sage Publications, Beverly Hills.
- Hoggart, Richard
1990 La cultura obrera en la sociedad de masas, Grijalbo, México.
- Holzberg, Carol y Maureen Giovannini
1981 "Anthropology and Industry: Reappraisal and new directions", Annual Review of Anthropology, 10, 317-360.
- Hualde, Alfredo
1995 "Ingenieros en la frontera norte de México: trayectorias laborales e identidades profesionales", ponencia al coloquio "Tendencias y Manifestaciones de la Nueva Cultura del Trabajo", Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco/Fundación Friederich Ebert.

- Iglesias, Norma
 1985 La flor más bella de la maquiladora: historias de vida de la mujer obrera en Tijuana, B. C. N., Secretaría de Educación Pública-Centro de Estudios Fronterizos del Norte de México, México.
- INEGI
 1996 Industria maquiladora de exportación, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Aguascalientes, noviembre.
- INEGI
 1997 Industria maquiladora de exportación, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Aguascalientes, mayo.
- Jones, Gareth Stedman
 1989 Lenguajes de clase. Estudios sobre la historia de la clase obrera inglesa, Siglo XXI de España, Madrid.
- Jordan, Ann
 1993 "Organizational culture: a *polyocular* perspective on definition and theory", ponencia al "XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas", ciudad de México.
- Kapferer, Bruce
 1969 "Norms and the manipulation of relationships in a work context", en Mitchell, Clyde, Social networks in urban situations, Manchester University Press, Manchester.
- Kapferer, Bruce
 1972 Strategy and transaction in an African factory. African workers and Indian management in a Zambian Town, Manchester University Press, Manchester.
- Keane, John
 1997 "Transformaciones estructurales de la esfera pública", Estudios Sociológicos, vol. XV, núm. 43.
- Kearney, Michael
 1995 "The local and the global: the anthropology of globalization and transnationalism", en Annual Review of Anthropology, vol. 24.
- Kearney, Robert
 1991 The warrior worker. The challenge of the Korean way of working, Henry Holt and Company, Nueva York.
- Kelley, Nelson Lane, et al.
 1987 Managing in Mexico: a cultural perspective, New Mexico State University, Las Cruces.
- Kern, Horst y Michael Schumann
 1987 "Hacia una reprofesionalización del trabajo industrial", Sociología del Trabajo, nueva época, núm. 2, invierno, pp. 11-22.
- Kerr, C. y A. Siegel
 1954 "The inter-industry propensity to strike" en Kornhauser, A. et al., (eds.), Industrial conflict, McGraw-Hill, Nueva York.
- Kleinberg, J.
 1994 "Working here is like walking blindly into a dense forest", en T. Hamada y W. Sibley (eds.), Anthropological perspectives on organizational culture, University Press of America, Lanham.
- Kras, Eva S. de
 1990 Cultura gerencial México-Estados Unidos, Grupo Editorial Iberoamérica, México.

- Kras, Eva S. de
1991a La administración mexicana en transición, Grupo Editorial Iberoamérica, México.
- Kras, Eva S. de
1991b "Teamwork in the maquiladoras", Twin Plant News, vol. 6, núm. 8.
- Krotz, Esteban (comp.)
1993 La cultura adjetivada. El concepto "cultura" en la antropología mexicana actual a través de sus adjetivaciones, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- Kunda, Gideon
1992 Engineering culture. Control and commitment in a high-tech corporation, Temple University Press, Filadelfia.
- Kurt Salmon Associates
1987 Planteamiento de la profesionalización de la maquila en Guatemala, Informe para la Cámara Empresarial de Guatemala, Guatemala.
- Lamphere, Louise
1985 "Bringing the family to work: women's culture on the shop floor", Feminist Studies, núm. 11.
- Lara, Sara, Yolanda Montiel y Luis Reygadas
1996 "Volvo en Uddevalla: trabajo eficiente y humanizado", El Cotidiano, núm. 75, marzo-abril.
- León, Samuel y María Xelhuanzi López
1985 "Las burocracias sindicales y la política del gobierno", en El obrero mexicano. La política y la cultura, Siglo XXI, México.
- Lincoln, James y Joan Boothe
1993 "Unions and work attitudes in the United States and Japan", Industrial Relations, vol. 32, núm. 2, primavera.
- Lincoln, James y Arne Kalleberg
1990 Culture, control, and commitment. A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lipietz, Alan
1982 "Toward global fordism", New Left Review, núm. 132.
- Lipietz, Alan
1991 "Las relaciones capital-trabajo en el umbral del siglo XXI", en Mercosur o integración de los pueblos del Cono Sur. Análisis y propuestas, PRIES-Cono Sur, Porto Alegre.
- Lipset, Seymour
1963 El hombre político. Las bases sociales de la política, Universitaria de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Lowery, Susan
1991a "High-tech maquila operation: sharpening the competitive edge", Twin Plant News, vol. 7, núm. 1.
- Lowery, Susan
1991b "Si nos toman en cuenta. A successful approach to reducing turnover", Twin Plant News, vol. 6, núm. 10.
- Lowery, Susan
1991c "Images from the Mexican telenovela. Work portrayed in popular culture", Twin Plant News, vol. 6, núm. 10.

- Lowie, Robert
1972 La sociedad primitiva, Amorroutu, Buenos Aires.
- Lupton, T.
1963 On the Floor Shop, Pergamon, Oxford.
- Martin, Joanne
1992 Cultures in organizations. Three perspectives, Oxford University Press, Oxford.
- Martin, Joanne *et al.*
1988 "Externally espoused values and the legitimation of financial performance", Stanford University (mecanoescrito).
- Martín-Barbero, J.
1989 Procesos de comunicación y matrices de cultura. Itinerario para salir de la razón dualista, FELAFAC, Bogotá
- Martínez, Calixto
1992 "Formas de protesta y resistencia obrera en las maquiladoras", Ciudad Juárez (mecanoescrito).
- Martínez, Oscar
1982 Ciudad Juárez. El auge de una ciudad fronteriza desde 1948, Fondo de Cultura Económica, México.
- Marván, Ignacio
1985 "El proyecto nacional de las organizaciones obreras", en El obrero mexicano. la política y la cultura, Siglo XXI, México.
- Marx, Carlos
1973 El capital. Crítica de la economía política, Tomo I, Fondo de Cultura Económica, México.
- Marx, Carlos
1974 "Prólogo a la contribución a la crítica de la economía política", en Marx, Carlos y Federico Engels, Obras escogidas, Progreso, Moscú.
- Marx, Carlos y Federico Engels
1971 La ideología alemana, Pueblos Unidos, Montevideo.
- Mead, Margaret
1974 Adolescencia y cultura en Samoa, Paidós, Buenos Aires.
- Mead, George H.
1972 Espíritu, persona, sociedad, Paidós, Buenos Aires.
- Membreño, Roland y Elsa Guerrero
1994 Maquila y organización sindical en Centroamérica, Centro de Estudios y Análisis Sociolaborales, Managua.
- Mercier, Delphine
1994 "Tetra. Resumen del contexto del estudio de caso", Monterrey (mecanoescrito).
- Mercier, Delphine
s.f. "La cultura de la maquiladora vista como una cultura empresarial", Monterrey (mecanoescrito).
- Mintz, Sydney
1982 "Culture: an Anthropological View", en The Yale Review, The Yale University Press.

- Mitchell, Clyde
1980 "Orientaciones teóricas de los estudios urbanos en África", en M. Banton (comp.) Antropología social de las sociedades complejas, Alianza Editorial, Madrid.
- Monsiváis, Carlos
1987 "Notas acerca de la cultura obrera", en Novelo, Victoria (comp.), Coloquio sobre cultura obrera, CIESAS, México.
- Monzón, Ana Silvia
1992 Condiciones de vida de la mujer asalariada en las plantas maquiladoras de confección. Área metropolitana de Guatemala, tesis de licenciatura, Escuela de Ciencias Políticas, USAC, Guatemala.
- Morris, Tom y Cynthia Pavett
1992 "Management style and productivity in two cultures", Journal of International Business Studies, vol. 23, núm. 1.
- Nash, Manning
1958 Machine age Maya: industrialization of a Guatemala community, University of Chicago Press, Chicago.
- Newman, Janet
1995 "Gender and cultural change", en Itzin, Catherine y Janet Newman (eds.), Gender, culture and organizational change. Putting theory in practice, Routledge, Londres.
- Nieto, Raúl
1988 "Alcances recientes de la antropología en el conocimiento de la clase obrera mexicana", en varios autores, Teoría e investigación en la antropología social mexicana, CIESAS, México.
- Nieto, Raúl
1992 Ciudad, cultura y clase obrera. Una aproximación antropológica, tesis de maestría en antropología social, ENAH.
- Nieto, Raúl
1993 "La cultura obrera: distintos tipos de aproximación y construcción de un problema", en Krotz (comp.), op. cit.
- Nivón, Eduardo y Ana María Rosas
1991 "Para interpretar a Clifford Geertz. Símbolos y metáforas en el análisis de la cultura", Alteridades, año 1, núm. 1.
- Noll, Cheryl
1991 The maquiladora industry: an analysis of the attitude toward working by Mexican workers, tesis doctoral, The Ohio State University, Columbus.
- Novelo, Victoria
1984 "La cultura obrera, una contrapropuesta cultural", Nueva Antropología, vol. VI, núm. 23, marzo.
- Novelo, Victoria (comp.)
1987 Coloquio sobre cultura obrera, CIESAS, México.
- Novelo, Victoria
1988 "Para la historia de la antropología del trabajo", en varios autores, Teoría e investigación en la antropología social mexicana, CIESAS, México.

- Novelo, Victoria
1991 La difícil democracia de los petroleros. Historia de un proyecto sindical, CIESAS-El Caballito, México.
- Novelo, Victoria y Augusto Urtega
1979 La industria en los magueyales. Trabajo y sindicatos en Ciudad Sahagún, CISINAH-Nueva Imagen, México.
- Ortiz, Víctor
1991 "Local entrepreneurship in Juárez' maquiladoras: contexts and processes", Twin Plant News, vol. 6, núm. 7, febrero.
- Ouchi, William
1981 Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge, Addison-Wesley, Reading.
- Palomares, Laura y Leonard Mertens
1985 "El surgimiento de un nuevo tipo de trabajador en la industria de alta tecnología: el caso de la electrónica", en Gutiérrez, Esthela (coord.) Testimonios de la crisis. I. Reestructuración productiva y clase obrera, Siglo XXI, México.
- Pascale, R. y A Athos
1982 The art of Japanese management: applications for American executives, Warner Books, Nueva York.
- Peña, Devon
1983 The class politics of abstract labor: organizational forms and industrial relations in the Mexican maquiladoras, tesis doctoral, University of Texas at Austin, Austin.
- Pérez, Maya Lorena
1993 "La investigación de lo popular en el Museo Nacional de Culturas Populares", en Krotz, (comp.), op. cit.
- Pérez Sáinz, Juan Pablo
1990 Ciudad, subsistencia e informalidad, FLACSO-Guatemala, Guatemala.
- Pérez Sáinz, Juan Pablo
1996 "Maquila y trabajo en Centroamérica", Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, año 2, núm. 2.
- Pérez Sáinz, Juan Pablo y Angela Leal
1992 Pequeña empresa, capital social y etnicidad: el caso de San Pedro Sacatepéquez, Debate núm. 17, FLACSO-Guatemala, Guatemala.
- Pérez Sáinz, Juan Pablo y E. Castellanos
1991 Mujeres y empleo en Ciudad de Guatemala, FLACSO-Guatemala, Guatemala.
- Pérez Sáinz, Juan Pablo, Manuela Camus y Santiago Bastos
1992 ...todito, todito es trabajo. Indígenas y empleo en Ciudad de Guatemala, FLACSO, Guatemala.
- Peters, T. y R Waterman
1982 In search of excellence: lessons from America's best-run companies, Warner Books, Nueva York.
- Petersen, Kurt
1992 The maquiladora revolution in Guatemala, Yale Law School.
- Pinto, David y Hector Carías
1994 "Cultura y modernización en Guatemala -caso de la maquila-", USAC, Guatemala.

Piore, Michael y Charles Sabel

1989 Les chemins de la prospérité. De la production de masse a la spécialisation souple, Hachette, París.

Pries, Ludger

1997 "¿Cultura obrera y mercado de trabajo o biografías laborales?", en De la Garza, Melgoza y De la O (comps.), op. cit.

Quintero, Cirila

1990 La sindicalización en las maquiladoras tijuánenses, 1970-1988, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México.

Ramírez, José Carlos et al.

1985 La maquila de exportación en Sonora (Nogales): una vieja historia con nuevo argumentos, El Colegio de Sonora, Hermosillo.

Ramírez, José Carlos et al.

1988 La nueva industrialización en Sonora: el caso de los sectores de alta tecnología, El Colegio de Sonora, Hermosillo.

Rappa, Myriam

1992 Anteproyecto de promoción juvenil con jóvenes obreros de la industria maquiladora de la ciudad de Chihuahua, Universidad Iberoamericana, Diplomado de Promoción Juvenil, México.

Reygadas, Luis

1989 "Maquiladoras: ni maná ni apocalipsis", Nexos, vol. 12, núm. 144, diciembre.

Reygadas, Luis

1990 "Acción obrera sin sindicatos. Resistencia laboral y compromisos productivos en las maquiladoras", ponencia al II Congreso de Historia Regional Comparada, Ciudad Juárez, marzo (publicada en Memorias del II Congreso de Historia Regional Comparada, UACJ, Ciudad Juárez, 1991).

Reygadas, Luis

1992 Un rostro moderno de la pobreza: problemática social de las trabajadoras de las maquiladoras de Chihuahua, Ediciones Gobierno del Estado de Chihuahua-ENAH, Chihuahua.

Reygadas, Luis

1993 "La dimensión desconocida. El mundo simbólico del trabajo", ponencia al Coloquio Cultura Obrera: Análisis y Perspectivas", Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, Cd. de México.

Reygadas, Luis

1994 "La necesaria regulación social del poder", Memoria, núm. 66.

Reygadas, Luis

1994 Los dilemas de las concepciones semióticas de la cultura, tesis de maestría en ciencias antropológicas, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Reygadas, Luis

1996 "La fábrica reconfigurada. El mundo del trabajo a partir de los cambios en las relaciones de género", ponencia al II Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo", Aguas de Lindóia, Sao Paulo, Brasil, diciembre.

Reygadas, Luis

1997 "Estereotipos rotos. El debate sobre la cultura laboral mexicana", en Guadarrama, Rocío (coord.), Culturas laborales en México, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa-CIESAS, México (en prensa).

Reygadas, Luis

1998 "La organización del trabajo en la industria maquiladora de Chihuahua", en Sariago, Juan Luis, (coord), Historia del trabajo en Chihuahua, Gobierno del Estado de Chihuahua-Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua (en prensa).

Reygadas, Luis y Elsa Chávez

1990 Las trabajadoras de las maquiladoras de Chihuahua: problemas, inquietudes y aspiraciones, Gobierno del Estado de Chihuahua, Chihuahua.

Reygadas, Luis, Gabriel Borunda y Víctor Quintana

1994 Familia y trabajo en Chihuahua, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez.

Ricouer, Paul

1981 Hermeneutics and the human sciences: essays on language, action and interpretation, Cambridge University Press, Cambridge.

Ricouer, Paul

1988 Interpretation theory: discourse and the surplus of meaning, Texas Christian University Press, Forth Worth.

Riehl, Wilhelm

1985 La sociedad burguesa, Península, Barcelona.

Rifkin, Jeremy

1996 El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era, Paidós, México.

Rodríguez, Mauro y Patricia Ramírez

1992 Psicología del mexicano en el trabajo, McGraw-Hill, México.

Rosado, Margarita Rosa

1976 La condición de las obreras en las maquiladoras de la frontera norte, tesis de licenciatura, El Colegio de México, México.

Sahlins, Marshall

1988 Cultura y razón práctica. Contra el utilitarismo en la teoría antropológica, Gedisa, Barcelona.

Sainsaulieu, Renaud

1988 L'identité au travail, Références, Presses de la Fondation National des Sciences Politiques, París.

Salais, Robert y Michael Storper

1993 Les mondes de production: enquête sur l'identité économique de la France, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, París.

Salazar, Héctor

1989 "La industria maniqueadora extranjera", Cuadernos del Norte, año 2, núm. 7, noviembre-diciembre.

Sánchez, Sergio

1991 "La CTM en las maquiladoras de Chihuahua", Cuadernos del Norte, núm. 16, sept-oct.

Sánchez, Sergio

1995 Obreras, funcionarias y sindicatos. El poder en los sindicatos en las maquiladoras de la ciudad de Chihuahua, tesis de doctorado en Ciencias Sociales, CIESAS-U de G, México.

Sánchez, Sergio

1997 "Poder sindical y protesta obrera en las maquiladoras", El Cotidiano, núm. 82, marzo-abril.

- Sandoval, Sergio
1996 "Procesos de hibridación y cultura del trabajo en la planta de Ford-Hermosillo", ponencia al seminario Culturas Laborales, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, ciudad de México.
- Santiago, Guadalupe
1996 Procesos productivos y condiciones de trabajo en la industria maquiladora: caso Súrghikos, tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez.
- Santos, María Josefa
1991 "Cultura e innovación en cuatro empresas mexicanas", Nueva Antropología, vol. XI, núm. 40, noviembre.
- Sariego, Juan Luis
1978 Los mineros de Real del Monte. Características de un proceso de proletarización, Cuadernos de la Casa Chata núm. 15, México.
- Sariego, Juan Luis
1986 Enclaves y Minerales en el norte de México. Historia social de los mineros de Cananea y Nueva Rosita, tesis de maestría, Universidad Iberoamericana, México.
- Sariego, Juan Luis
1987a "La cultura minera en crisis. Aproximación a algunos elementos de la identidad de un grupo", en Novelo, Victoria, Coloquio sobre cultura obrera, CIESAS, México.
- Sariego, Juan Luis
1987b "Antropología y clase obrera. Reflexiones sobre el tema a partir de la experiencia de la antropología social mexicana", Cuicuilco, tercera época, núm 19, octubre-diciembre.
- Sariego, Juan Luis
1990 "Cultura obrera: pertinencia y actualidad de un concepto a debate", ponencia al simposio "El concepto de cultura en la antropología mexicana actual a través de sus adjetivaciones", Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, ciudad de México.
- Sariego, Juan Luis
1993a "Cultura obrera: pertinencia y actualidad de un concepto en debate", en Krotz, (comp.), op. cit.
- Sariego, Juan Luis
1993b "Cultura obrera y procesos de trabajo: debates y propuestas", ponencia al coloquio "Cultura Obrera: Análisis y perspectivas", Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, diciembre.
- Scott, James
1990 Domination and the arts of resistance. Hidden transcripts, Yale University Press, New Haven.
- Selim, Monique
1993 "Enterprises, imaginaires politiques et ethiques de la charité au Bangladesh", ponencia al XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas, ciudad de México.
- Sklair, Leslie.
1988 Maquiladoras: annotated bibliography and research guide to Mexico's in-bond industry, 1980-1988, Center for U.S.-Mexican Studies, UCSD, San Diego.
- Sklair, Leslie
1993 Assembling for development: the maquila industry in Mexico and the United States, Center for U.S.-Mexican Studies, UCSD, San Diego.

- Sklair, Leslie
 1994 "The maquiladora industry in global perspective", ponencia al seminario Las Maquiladoras en México. Presente y Futuro del Desarrollo Industrial, Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.
- Solidaridad Obrera
 1987 "El terror suavecito", ponencia al Foro Sobre la Política Laboral de la Industria Maquiladora, Ciudad Juárez.
- Sperber, Dan
 1988 El simbolismo en general, Anthropos, Barcelona.
- Stocking, G. (comp.)
 1983 Observers observed, University of Wisconsin Press, Madison.
- Sugita, Kurumi
 1989 "Le japon: jeux de miroirs", Sociologie du Travail, núm. 2.
- Swartz, Marc, Victor Turner y Arthur Tuden (eds.)
 1966 Political Anthropology (Introduction), Aldine, Chicago.
- Taddei Bringas, Cristina y Jesús Robles
 1992 La inversión japonesa en el norte de México: la industria maquiladora de exportación, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, Hermosillo.
- Taussig, M.
 1980 The devil and the commodity fetishism in South America, University of North Carolina Press, Chapel Hill.
- Tejeda, Jose Luis
 1996 Las encrucijadas de la democracia moderna, Plaza y Valdés, México.
- Thompson, E. P.
 1977 La formación histórica de la clase obrera: Inglaterra, 1780-1832, Laia, Barcelona.
- Thompson, E. P.
 1995 Costumbres en común, Crítica, Barcelona.
- Thompson, John
 1984 Studies in the theory of ideology, Polity Press, Cambridge.
- Thompson, John
 1990 Ideology and modern culture. Critical social theory in the era of mass communication, Stanford University Press, Stanford.
- Thompson, John y David Held (eds.)
 1989 Social theory of modern societies: Anthony Giddens and his critics, Cambridge University Press, Cambridge.
- Thompson, Paul
 1989 "Jugando a ser trabajadores cualificados: cultura de fábrica y enorgullecimiento por la cualificación laboral entre los obreros del automóvil de Coventry", Sociología del Trabajo, núm. 7.
- Thompson, Susan
 1985 Export processing, women's work, and the employment problem in developing countries: the case of the Maquiladora program in Northern Mexico, University of Texas at El Paso, El Paso.

- Van Velsen, J.
1967 "The extended case method and situational analysis", en Epstein, A.L. (coord.), The craft of social anthropology, Tavistock, Londres.
- Varela, Roberto
1994 "Cultura, tecnología y dispositivos habituales", ponencia al Coloquio Internacional de Tecnología y Procesos Culturales", México, febrero.
- Vergara, Abilio
1997 Apodos, la reconstrucción de identidades. Estética del cuerpo, deseo, poder y psicología popular, INAH, México.
- Verma, Anil
1994 "Maquiladoras in the post-NAFTA era: the evolution of manufacturing in Mexico and the role of human resources", ponencia al seminario Las Maquiladoras en México. Presente y Futuro del Desarrollo Industrial. Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.
- Vila, Pablo
1993 "Visiones a través de la frontera: El Paso-Ciudad Juárez. Identidades sociales en la frontera Mexico-Americana. Un Informe preliminar", Ciudad Juárez (mecanoescrito).
- Webb, Betty y Gabriela Wheeler
1993 "Diseños y Maquilas S.A.: el crecimiento y éxito de una compañía guatemalteca", La Bobina. Notivest, vol. 25, núm. 8, agosto.
- Weiss, Joseph
1988 Regional cultures, managerial behavior, and entrepreneurship. An international perspective, Quorum Books, Nueva York.
- Willis, Paul
1977 Learning to labor. How working class kids get working class jobs, Saxon House, Westmead.
- Wilson, Patricia
1989a The new maquiladoras: flexible production in low wage regions, University of Texas at Austin, Austin.
- Wilson, Patricia
1989b New technology, local linkages, and public policy in the global assembly industry, University of Texas at Austin, Austin.
- Wilson, Patricia
1992 Exports and local development: Mexico's new maquiladoras, University of Texas Press, Austin.
- Wilson, Patricia
1994 "Maquiladoras and NAFTA: the great divide", ponencia al seminario "Las Maquiladoras en México. Presente y Futuro del Desarrollo Industrial", Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.
- Womack, J. et al.
1990 The machine that changed the world, Macmillan, Nueva York.
- Young, Gay
1986 Gender identification and working class solidarity among maquiladora workers in Ciudad Juárez: stereotypes and realities, Michigan State University, East Lansing.
- Zurla, Paolo
1989 "Calidad y cultura del trabajo en los años ochenta", en Sociología del Trabajo, nueva época, núm. 8, invierno 1989-1990.