

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

División de Ciencias Sociales y Humanidades

***LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: EL CONCEPTO Y SU MOVIMIENTO
El caso de la industria de prendas de vestir en El Salvador y Costa Rica***

Tesis en opción al grado de Doctora en Estudios Sociales
Línea Estudios Laborales

que presenta:

María Eugenia Trejos París

Director de Tesis: Dr. Enrique De la Garza Toledo

Marzo 2004

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

División de Ciencias Sociales y Humanidades

***LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: EL CONCEPTO Y SU MOVIMIENTO
El caso de la industria de prendas de vestir en El Salvador y Costa Rica***

Tesis en opción al grado de Doctora en Estudios Sociales
Línea Estudios Laborales

que presenta:

María Eugenia Trejos París

Director de Tesis: Dr. Enrique De la Garza Toledo



Marzo 2004

Dedicatoria

a mi madre y a mi abuelo materno,
por su responsabilidad en mis inclinaciones intelectuales

a mi padre, por haber siempre creído en mí.

AGRADECIMIENTOS

Quiero dejar constancia de mi profundo agradecimiento a quienes colaboraron para que pudiera concluir este trabajo, en particular a las siguientes personas e instituciones:

El Dr. Enrique De la Garza. Con su permanente asesoría no sólo no me dejó disminuir el ritmo de trabajo durante estos tres años, sino que sus observaciones siempre fueron pertinentes, y hechas de tal manera que me permitieron saber cómo incorporarlas para continuar avanzando hasta culminar esta tarea.

Las lectoras y el lector del tribunal examinador, en particular el Dr. Ignacio Gatica y la Dra. Rocío Guadarrama quienes, a partir de una lectura muy cuidadosa del material, me hicieron una serie de observaciones muy pertinentes. La última, además, estuvo presente en buena parte del trabajo aportándome materiales, información, contactos y sugerencias que me fueron de mucha utilidad.

Jose, cuyo apoyo y solidaridad fueron un pilar fundamental para realizar mi trabajo. Y Fer, que me soportó y me dio ánimo durante este largo trance.

La coordinación de postrados en Estudios Sociales que, en todos los momentos y a través de diferentes personas a cargo, tuvo que dedicar un tiempo importante para apoyar las diversas gestiones que tuvimos que realizar.

Los compañeros y las compañeras del programa, quienes mostraron desde el principio tanta solidaridad; y los profesores y las profesoras, quienes nos escucharon y leyeron tantas veces, para hacernos sugerencias sobre cómo seguir adelante.

El personal administrativo del programa, en particular María Luisa Cortés y Marisela González, quienes siempre estuvieron dispuestas a colaborar para resolver todos los pormenores de carácter administrativo.

Dos instituciones que me apoyaron: ASEPROLA (Asociación Servicios de Promoción Laboral), durante la primera fase del trabajo de campo en El Salvador, y la Universidad Nacional, que todavía tiene condiciones que permiten dedicar nuestro tiempo a la formación y a la investigación.

Quienes me ayudaron con partes específicas del trabajo: Antonio McHugh, siempre tan generoso, me ayudó a solucionar todo lo que tuvo que ver con estadísticas. Leda Abdalah, Cindy Hernández y Gracia María Rusconi quienes, con mucho profesionalismo y compromiso, me ayudaron a organizar el trabajo de campo.

La familia Berti Lungo que, con su tradicional calidez, me facilitó su casa como centro de operaciones para el trabajo de campo en El Salvador.

Todas las personas que me facilitaron su tiempo y su conocimiento para poder obtener la información que me sirvió de base para el análisis, en particular aquellas cuya identidad debe permanecer en el anonimato.

ÍNDICE

	p.
Índice de cuadros y tablas	3
Glosario de siglas utilizadas	6
Introducción	7
Capítulo 1: Discusión teórica sobre organización del trabajo	18
1.1 Los primeros análisis sobre la organización del trabajo: Karl Marx	19
1.2 La sistematización de la administración gerencial: Frederick Taylor	23
1.3 Debate sobre la concepción de organización del trabajo en la administración taylorista-fordista	31
1.4 Debates en torno a la organización del trabajo en la socio- logía del trabajo de raíz marxista	45
1.5 Los estudios en América Latina	62
1.6 Nuestro abordaje y nuestro problema de investigación	82
Capítulo 2: Discusión sobre la convergencia o la divergencia en la organización del trabajo	87
2.1 La convergencia en la organización del trabajo	87
2.2 La hibridación en la organización del trabajo	97
2.3 La divergencia en la organización del trabajo	102
2.4 El ámbito de posibilidades	109
Capítulo 3: La industria de prendas de vestir en el ámbito interna- cional	114
3.1 Fotografía del mercado internacional de prendas de vestir	114
3.2 El trabajo y los excedentes en la industria de prendas de vestir	124
3.3 Medidas protectoras y nueva configuración del escenario mundial en la industria del vestido	135
3.4 La maquila como nueva forma de relación entre empresas	140
3.5 Relocalización de la industria de prendas de vestir y orga- nización del trabajo	142

Capítulo 4: Caracterización de la industria de prendas de vestir en Centroamérica	146
4.1 Evolución de la producción de prendas de vestir en Centroamérica	147
4.2 Características de la producción de prendas de vestir en los distintos países de Centroamérica	160
4.3 Condiciones de trabajo en las plantas maquiladoras	173
4.4 El significado de la maquila en el desarrollo	190
Capítulo 5: Configuraciones de organización del trabajo en la producción de prendas de vestir en Centroamérica	202
5.1 Las cadenas en Centroamérica	205
5.2 El taylorismo-fordismo como configuración de organización del trabajo	222
5.3 El toyotismo como configuración de organización del trabajo	238
5.4 Polivalencia y polifuncionalidad restringida en la producción de ropa en Centroamérica	253
5.5 Heterogeneidad de la pequeña producción	265
5.6 Conclusiones	276
Tabla resumen de configuraciones de organización del trabajo encontradas	281
Cuadros con información obtenida en los cuestionarios aplicados en Costa Rica	286
Cuadros con información obtenida en los cuestionarios aplicados en El Salvador	292
Capítulo 6: Determinantes de la organización del trabajo en la producción de prendas de vestir en Centroamérica	298
6.1 La presión del contexto internacional es desigual	303
6.2 El mercado de trabajo se internacionaliza y facilita la relocalización industrial	318
6.3 El contexto nacional como facilitador	324
6.4 Los/as trabajadores/as no son sujetos colectivos	331
6.5 Estrategias gerenciales como resultados	340
6.6 Una nota sobre género	360
6.7 Conclusiones	364
Conclusiones	375
Bibliografía	403
Anexos	422

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

	cuadro	p.
Centroamérica: crecimiento del valor bruto de la producción de prendas de vestir y calzado, excluyendo maquila según país porcentajes 1991-1999	4-6	159
Centroamérica: exportaciones de prendas de vestir según país 1994-2000 (millones de dólares)	4-2	156
Centroamérica: exportaciones de prendas de vestir según régimen de producción y país 1994-2000 porcentajes	4-3	157
Centroamérica: incidencia de la pobreza por país según el método de las líneas de pobreza años 90 porcentajes	6-3	322
Centroamérica: producción, número de establecimientos y cantidad de trabajadores/as en calzado y vestuario 1960-75	4-1	148
Centroamérica: tasa de desempleo urbano abierto y desempleo de jóvenes y mujeres según país 1990 y 1996	6-1	320
Centroamérica: tasa de ocupación urbana informal según país 1990 y 1996	6-2	321
Centroamérica: tasas de crecimiento de las exportaciones de prendas de vestir según país 1994-2000	4-4	158
Centroamérica: valor bruto de la producción de prendas de vestir y calzado según país excluyendo maquila (miles de pesos centroamericanos) 1991-2000	4-5	158
Costa Rica: número de empresas en la industria de prendas de vestir según año de fundación 2001	4-9 5-2	169 286
Costa Rica: número de empresas en la industria de prendas de vestir según calidad como subcontratantes 2001	5-10	290
Costa Rica: número de empresas en la industria de prendas de vestir según configuración de organización del trabajo 2001	5-11 5-11	228 291
Costa Rica: número de empresas en la industria de prendas de vestir según fases de la producción que realizan 2001	5-5	288
Costa Rica: número de empresas en la industria de prendas de vestir según porcentaje de exportaciones 2001	5-7	289
Costa Rica: número de empresas en la industria de prendas de vestir según origen del capital 2001	5-8	290
Costa Rica: número de empresas en la industria de prendas de	5-9	290

vestir según relación con compradoras 2001

Costa Rica: número de empresas según año de fundación en la industria de prendas de vestir 2001	5-2	286
Costa Rica: número de empresas según régimen o calidad de exportación en la industria de prendas de vestir 2001	5-6	289
Costa Rica: número de empresas según tamaño en la industria de prendas de vestir 2001	5-3	286
Costa Rica: número de empresas según tamaño y fases del proceso en la industria de prendas de vestir 2001	4-10	171
Costa Rica: número de empresas según tipo de producto de la industria de prendas de vestir 2001	5-4	287
Distribución de empresas de la muestra según tamaño y país	5-1	202
El Salvador: número de empresas en la industria de prendas de vestir según año de fundación 2001	4-7 5-12	165 292
El Salvador: número de empresas en la industria de prendas de vestir según calidad como subcontratantes 2001	5-20	296
El Salvador: número de empresas en la industria de prendas de vestir según configuración de organización del trabajo 2001	5-21	297
El Salvador: número de empresas en la industria de prendas de vestir según fases de la producción que realizan 2001	4-8	166
también en	5-15	294
El Salvador: número de empresas en la industria de prendas de vestir según número de trabajadores/as 2001	5-13	292
El Salvador: número de empresas en la industria de prendas de vestir según origen del capital 2001	5-18	295
El Salvador: número de empresas en la industria de prendas de vestir según porcentaje de exportaciones 2001	5-17	295
El Salvador: número de empresas en la industria de prendas de vestir según relación con compradoras 2001	5-19	296
El Salvador: número de empresas según configuración de organización del trabajo en la industria de prendas de vestir 2001	5-21	229
El Salvador: número de empresas según régimen o calidad de exportación en la industria de prendas de vestir 2001	5-16	295
El Salvador: número de empresas en la industria de prendas de	5-14	293

vestir según tipo de producto 2001

Empleo en la maquila en Centroamérica 90's y 2000-2001 4-11 173

Muestra teórica y real de empresas según tamaño y país I-2 13

Número de empresas en el universo según tamaño y país I-1 12

Número de sindicatos en plantas maquiladoras en Centroamérica según país 2001 4-13 184

Salario diario industrial mínimo vigente en cada país de Centroamérica (en dólares) 2002 4-12 176

tabla p.

Características de las plantas maquiladoras en Centroamérica (tabla resumen) período 1994-1998/99 4-1 160

Configuraciones de organización del trabajo encontradas 5-1 281

Distribución de entrevistas enfocadas según configuración de organización del trabajo y país I-1 16

Distribución de las entrevistas según configuración de organización del trabajo, actores y país 6-1 300

GLOSARIO DE SIGLAS UTILIZADAS

AID:	Agencia Interamericana de Desarrollo
ALCA:	Asociación para el Libre Comercio de las Américas
ASEPROLA:	Asociación Servicios de Promoción Laboral
AVANCSO: Guatemala	Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala
CAD:	diseño asistido por computadora, por sus siglas en inglés
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina
CICR:	Cámara de Industrias de Costa Rica
CNT:	Centro Nacional de Trabajadores
FEASIES: EI	Federación de Asociaciones y Sindicatos Independientes de El Salvador
ICC:	Iniciativa para la Cuenca del Caribe
LN:	La Nación, diario de circulación nacional en Costa Rica
MEC:	Movimiento de Mujeres María Elena Cuadra
NA:	no aplica
NIC:	nuevos países industrializados, por sus siglas en inglés
NR:	no responde
NS:	no sabe
OIT:	Organización Internacional del Trabajo
OMC:	Organización Mundial del Comercio
ONG:	organización no gubernamental
SIECA:	Secretaría de la Integración Económica Centroamericana
TLCAN:	Tratado de Libre Comercio de América del Norte

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se inserta en la polémica sobre la convergencia o la divergencia en la organización del trabajo de las últimas décadas, que ha estado motivada, en principio, en la obra de Braverman (1975) sobre Trabajo y capital monopolista y, durante la década de los noventa, en las transformaciones que se venían produciendo en los procesos productivos.

El propósito último es aportar a la construcción teórica sobre la dinámica del trabajo de los países subdesarrollados; al mismo tiempo procura contribuir al conocimiento de la industria de prendas de vestir en Centroamérica, que es la que se usa como base para la discusión teórica.

La polémica sobre la convergencia o divergencia en la organización del trabajo tiene sus raíces en el trabajo de Braverman (1975), que renovó el interés por la comprensión de los procesos productivos. Debido a los cambios que se han operado en las últimas décadas, este interés generó una amplia polémica, durante la década de los noventa, sobre la orientación de la organización del trabajo. Simplificando las posturas existentes, podemos decir que participan: los que defienden la teoría de la convergencia en la organización del trabajo, tanto los que consideran que una determinada organización del trabajo tiene un carácter universal y se extenderá por todos los países, como aseguran Womack y otros (1992), como los que afirman que ésta se va modificando de acuerdo con las etapas del desarrollo económico (regulacionistas en su primera época) o con los movimientos del capital (Braverman, 1975). También han intervenido quienes tienen una posición opuesta a la anterior, y consideran que no existen tendencias en la organización del trabajo, ni leyes o regularidades, sino que los fenómenos sociales se van definiendo según las características particulares de cada situación (Hyman, 1987, Smith, 1994) y que las situaciones son irrepetibles (Dohse y otros, 1984). Este grupo se ha considerado exponente de la teoría de la contingencia y ha sido criticado por impedir la construcción teórica (De la Garza, sin fecha a). Posiciones intermedias han sostenido quienes defienden la existencia de modelos de organización del trabajo, que se trasladan a otros países pero que, en ese

movimiento, se adaptan a situaciones nacionales o incorporan elementos de éstas y se convierten en híbridos (Abo, 1994, Micheli, 1996, Boyer, 1997); este grupo se ha considerado representante de la teoría de la hibridación. Por último, algunos analistas aseguran que deben reconocerse tanto los factores estructurales que influyen sobre los fenómenos sociales, como la acción de los sujetos que reciben esa influencia, la interpretan y actúan pudiendo modificar los procesos, aunque dentro de ciertos límites (De la Garza, 1999, Zemelman, 2000). De esta manera es posible identificar tendencias que abren ámbitos de posibilidades para la acción de los sujetos.

Esta polémica nos parece importante porque la posición que adoptemos nos conducirá ya sea a buscar, en nuestros países, “modelos” construidos teóricamente para otras realidades, y hasta a encontrar “equivalentes funcionales” como han dicho algunos autores (Boyer, 1997), o a reconstruir la realidad teóricamente a partir de lo que encontramos, sin posiciones y hasta conclusiones predefinidas. Por otra parte, en nuestro criterio resulta relevante para efectos de comprensión de nuestra realidad comprender la dinámica laboral, como base para la acción de los sujetos colectivos, en particular de los trabajadores y las trabajadoras.

La elección de la industria de prendas de vestir en dos países de Centroamérica – El Salvador y Costa Rica- para insertarnos en la discusión teórica que hemos mencionado, está motivada por la importancia que ha adquirido dicha rama en los últimos años. Por un lado, ésta se ha transformado de una industria orientada a la producción para el mercado interno a una orientada, fundamentalmente, a la exportación. Así, ha pasado a formar parte de las cadenas transnacionales de producción y distribución, cuyo control es ejercido por empresas líderes con centros de operaciones en países desarrollados, en particular en Estados Unidos. Con esta transformación, la producción de la rama se dirige hacia la satisfacción de necesidades ajenas a los países centroamericanos, como son el consumo de ropa en Estados Unidos y la producción de ropa barata, que necesitan las transnacionales estadounidenses, para competir con la producción asiática. Por otro lado, siendo las fases que se ubican en Centroamérica las más intensivas en

trabajo, que requieren fuerza de trabajo barata, de calificación baja o no reconocida socialmente, dócil, fácil de sustituir y dispuesta a trabajar a ritmos muy intensos, las consecuencias han sido claras en términos de las difíciles condiciones de trabajo y de la gran cantidad de denuncias y conflictos que ha generado. Si bien las organizaciones sindicales difícilmente sobreviven en esas plantas, debido a la combinación entre represión por parte de las empresas, ausencia de fiscalización de los gobiernos, y entramientos del mismo movimiento sindical, se han hecho múltiples intentos de acciones colectivas, tanto sindicales como de otros tipos. Es así como, a pesar de la poca organización de los/as trabajadores/as, la rama tiene una importante presencia pública.

No obstante, las acciones que se hacen se basan en un limitado conocimiento de factores más allá de las condiciones de trabajo, que es sobre las que hay más denuncias, por lo que resulta fundamental ampliar el análisis sobre el sector, para aportar elementos que sirvan de base a la formulación de planes de acción de sus trabajadores/as.

Por estas razones, nuestra inserción en la polémica sobre la convergencia o divergencia en la organización del trabajo, la hacemos usando como base empírica este sector, y formulamos nuestro problema de investigación de la siguiente manera:

En el contexto de la etapa actual del capitalismo, con internacionalización del mercado de trabajo, cambios en las relaciones capital-trabajo y relocalización industrial

¿Existe la tendencia a la coexistencia de diversas configuraciones de organización del trabajo o a su homogenización? ¿Cómo se puede explicar dicha tendencia?

El análisis se hace sobre la base de la industria de prendas de vestir en El Salvador y Costa Rica.

Las preguntas que nos hemos formulado requieren, al menos, de dos preguntas intermedias que son: ¿cómo se construye el concepto de organización del

trabajo? y ¿cómo se articulan los factores que conducen a la constitución de las configuraciones de organización del trabajo?

La construcción del concepto requiere de la ubicación de los distintos enfoques y la revisión de las polémicas más importantes para llegar a construir nuestro propio concepto de organización del trabajo y diferenciar las configuraciones de organización del trabajo, encontradas en la producción de prendas de vestir en Centroamérica, de las que se desprenden de la teoría. Con eso estamos en condiciones de discutir la existencia de tendencias y las implicaciones o el significado de las diferentes configuraciones de organización del trabajo.

La identificación de los factores que explican las configuraciones de organización del trabajo y su articulación, pasa por la revisión de la polémica sobre la convergencia o divergencia, y exige discutir los factores que los diversos autores/as van señalando como determinantes en su constitución. El análisis de los factores permite discutir la existencia o no de tendencias o de ámbitos de posibilidades en la organización del trabajo.

Metodología de la investigación

La estrategia metodológica que seguimos para contestar estas preguntas la dividimos en 3 partes. En la primera revisamos las polémicas teóricas que nos permitieron construir el concepto de organización del trabajo e identificar los factores que la constituyen. Para ello examinamos, en primer lugar, las discusiones que parten de la propuesta de Taylor y Ford sobre la organización del trabajo y que incorporan los aspectos humanos y sociales, dentro de una perspectiva gerencial. Por otro lado, se repasaron los enfoques de la sociología del trabajo, de raíz marxista, que discuten sobre la determinación estructural de los actores sociales o su capacidad de acción transformadora, de un lado, y sobre las diferentes formas de control del proceso de trabajo por el capital. Con los elementos de estas polémicas construimos nuestro concepto de organización del trabajo. En segundo lugar, examinamos la discusión sobre la convergencia o divergencia en la organización del trabajo, para lo cual revisamos algunos aportes

sobre la convergencia o la hibridación, así como sobre la contingencia o el ámbito de posibilidades abiertas a los sujetos involucrados. Esto nos permitió elaborar una lista de posibles factores explicativos de la organización del trabajo.

En la segunda parte ubicamos la industria de la confección de prendas de vestir en el contexto de su dinámica internacional reciente, y de la manera en que los países de Centroamérica han participado en esa dinámica. Para ello examinamos la fragmentación de la industria, como una de las respuestas a los cambios en el mercado internacional, y su relocalización como estrategia de las corporaciones transnacionales, con el apoyo del gobierno de Estados Unidos y de la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial). Como la otra cara de esta relocalización, estudiamos la manera en la que los países de Centroamérica se han insertado en ese proceso, tanto a partir de las políticas gubernamentales que lo complementan, como a partir de los tipos de empresas que se generan y de sus vínculos con las transnacionales y con el mercado internacional.

La tercera parte se basó en el trabajo de campo que tuvo, a la vez, dos fases. La primera fase del trabajo de campo, utilizando el concepto de organización que habíamos construido, se orientó a construir configuraciones de organización del trabajo a partir de la información obtenida en una muestra representativa de empresas de la industria de prendas de vestir en El Salvador y Costa Rica. De las configuraciones construidas algunas corresponden con la teoría y otras no han sido teorizadas. Asimismo, aparecieron lo que se ha llamado “fábricas sin fábrica”, o empresas que no realizan fases del proceso productivo, sino sólo de intermediación, lo que nos llevó a incluir la presencia de las cadenas de producción y distribución. La segunda fase del trabajo de campo, a partir de la lista de posibles factores explicativos de la organización del trabajo, se orientó a explicar la emergencia de las diversas configuraciones construidas en la fase anterior, sobre la base de la información obtenida a través de entrevistas aplicadas a actores clave, de una selección de empresas que permitiera que todas las configuraciones estuvieran representadas.

La realización de la primera fase del trabajo de campo incluyó los siguientes pasos:

1. Identificación, en cada país, del universo de empresas de la industria de prendas de vestir, y estratificación por tamaño según número de trabajadores/as. Las fuentes utilizadas fueron, en Costa Rica: Cámara de Industrias de Costa Rica, Promotora de Comercio Exterior, Ministerio de Economía, Industria y Comercio y Cámara Textil Costarricense. En El Salvador: Ministerio de Economía y Asociación Salvadoreña de Industriales de la Confección. La distribución del universo fue como sigue.

CUADRO No. I-1: Número de empresas en el universo según tamaño y país

Tamaño de las empresas según número de trabajadores/as	Número de empresas en El Salvador	Número de empresas en Costa Rica
de 1 a 5	--	172
de 6 a 10	--	46
de 11 a 30	15	77
de 31 a 100	54	23
más de 100	152	47
N.D.	10	59
Total	248	424

2. Selección de una muestra aleatoria, estratificada por tamaño, de empresas en las que se aplicaría una encuesta orientada a identificar las formas de organización del trabajo. Para el cálculo de la muestra se empleó la tabla de Krejcie y Morgan para la determinación de muestras en poblaciones finitas, con niveles de confianza del 95% y márgenes de error equivalentes al + - 0,5%. La propuesta final resultó en 30 empresas, cada una de ellas portadoras hipotéticas de las características estudiadas. Quedó conformada de la siguiente manera:

CUADRO No. I-2: muestra teórica y real de empresas según tamaño y país

Tamaño de las empresas según número de trabajadores/as	Número de empresas en El Salvador		Número de empresas en Costa Rica	
	muestra teórica	muestra real	muestra teórica	muestra real
de 1 a 5		--	10	13
de 6 a 10		--	7	3
de 11 a 30	2	2	5	5
de 31 a 100	6	7	3	2
más de 100	19	20	6	3
N.D.	1	1	5	5
Total	28	30	31	31

Nota: Las diferencias entre la muestra y el resultado se deben a dos factores: no respuesta, que en El Salvador hubo dos casos, y empresas que aparecían en la lista con un número de trabajadores/as y, al aplicar el cuestionario, se encontró que habían cambiado su tamaño.

3. Elaboración de los cuestionarios que permitan identificar la organización del trabajo, utilizando las siguientes dimensiones y variables:
- División del trabajo, que es la distribución de tareas o funciones en la planta. Puede ser básica, si se refiere a la división entre el trabajo intelectual o de planeación y operativo; jerárquica, si se refiere a la división entre la supervisión y el control de calidad de un lado y el trabajo operativo de otro; y técnica, si se refiere a la distribución del trabajo en el nivel operativo.
 - Métodos de trabajo, que se refieren a los procedimientos de producción (relación trabajadores/as-máquinas, trabajadores/as-materiales y trabajadores/as-trabajadores/as): la mecanización o automatización; la formalización –o no- de los procedimientos; la disposición de la maquinaria; la rotación interna –o no- de trabajadores; el movimiento del material en proceso;

las técnicas de mejoramiento del producto o el proceso (ej: calidad total, justo a tiempo, control estadístico de procesos, etc.).

- Formas de mando y control, que incluyen los aspectos relacionados con el ejercicio del poder por parte de la gerencia de la empresa, entre ellos los mecanismos para el control del proceso de producción o de los/as trabajadores/as, la evaluación de estos/as últimos/as y la presencia de jerarquías en las relaciones dentro de la planta. Incluye jerarquías, estilo de mando y de supervisión del trabajo, formas de comunicación, trabajo ideológico de motivación e involucramiento.
- Mecanismos de toma de decisiones sobre cuestiones relativas al trabajo operativo, que incluye los espacios –formales o informales- de participación de los/as trabajadores/as o no a través de los cuales se resuelven asuntos específicos relacionados con la forma en que debe ser ejecutado el trabajo.

Los cuestionarios se incluyen en el anexo.

4. Obtención de citas y aplicación del cuestionario a gerentes (generales, de producción o de recursos humanos) de las empresas seleccionadas.
5. Procesamiento de la información e identificación de la forma en que se articulan los diversos factores. Construcción de configuraciones de organización del trabajo.

La segunda fase del trabajo de campo incluyó lo siguiente:

1. Selección de empresas que garantizaran que todas las configuraciones construidas estarían representadas. Los criterios de selección fueron que en la primera fase los/as gerentes se hubieran mostrado suficientemente abiertos como para aceptar nuevas visitas, y que su ubicación permitiera entrevistar trabajadores/as (que tendrían que ser ubicados/as fuera de la empresa y sin apoyo de sindicatos).
2. Elaboración de las guías de entrevistas enfocadas a gerentes (generales y de recursos humanos), dirigentes solidaristas, trabajadores/as informantes clave y las guías de observación. La información incluiría las siguientes dimensiones y variables:

- Contexto internacional: mercado de prendas de vestir, tipo de producto y de consumo, cadenas de producción y distribución de ropa, fragmentación del proceso productivo y relocalización de ciertas fases de la producción.
 - Mercado de trabajo: internacionalización del mercado de trabajo con la relocalización de fases de la producción, legislación y políticas gubernamentales, características de los/as trabajadores/as centroamericanos, requisitos de fuerza de trabajo de las empresas, tecnología y financiamiento.
 - Contexto nacional: importancia de la rama dentro de la economía nacional, tradición y evolución de la industria de prendas de vestir, políticas gubernamentales, características de las plantas de producción de ropa.
 - La acción colectiva de los/as trabajadores/as: trayectorias sindicales y de negociación colectiva en el país y en la rama, política gubernamental y gerencial respecto a la acción colectiva de los/as trabajadores/as.
 - Las estrategias gerenciales: resultados de presiones derivadas del contexto internacional, de factores del contexto nacional que presionan o facilitan las acciones empresariales (contexto nacional, mercado de trabajo), de las relaciones obrero-patronales y de las interpretaciones y decisiones gerenciales.
3. Aplicación de entrevistas enfocadas, que se distribuyó de la siguiente manera:

TABLA No. I-1: Distribución de entrevistas enfocadas según configuración de organización del trabajo y país

Empresas seleccionadas por configuración	Entrevistas en El Salvador	Entrevistas en Costa Rica
Taylorismo-fordismo	Empresa F § Gerente producción § Encargada de recursos humanos § Trabajadoras informantes clave	Empresa B § Gerente producción § Supervisora y dirigente solidaria § Trabajador/a informantes clave
Toyotismo	N.A.	Empresa E § Director de flujo de producto § Directora de recursos humanos § Jefe de producción y dirigente solidaria § Trabajadoras contratistas
Polivalencia o polifuncionalidad restringida	Empresa D § Gerente general § Gerente de recursos humanos § Trabajadora operaria informante clave	
Sin fábrica	N.A.	Empresa G Intermediario Dueña de empresa-contratista Trabajadores/as operarios/as
Producción fragmentada en pequeña escala	N.A.	Empresa A § dueño
Oficio residual de costura o sastrería	N.A.	Empresa C § Dueño § Administradora § Trabajadora a domicilio § Trabajadores de planta (saqueros)
Dirigentes sindicales	§ Miembros de federación sindical § Sindicalistas de dos sindicatos de empresa de prenda de vestir	
Dirigentes empresariales	§ Empresario de la rama § Dirigente de unión de empresarios de la industria textil (sólo telas)	§ Dirigente de cámaras industriales de prendas de vestir
Dirigentes nacionales		§ Ministro de comercio exterior

Notas: Las configuraciones de este cuadro fueron resultado de la primera fase del trabajo de campo.

No se ponen los nombres de las empresas para mantener la confidencialidad.

La principal limitación que se enfrentó, en esta fase, fue la dificultad para entrevistar trabajadores/as de las empresas. La información obtenida no pudo

enriquecerse todo lo necesario, o lo que habría sido posible de haber tenido un mayor acceso a este sector.

4. Con la información obtenida pudimos establecer el papel, de cada uno de los factores que revisamos, en la constitución de las diversas configuraciones de organización del trabajo, la heterogeneidad de estos mismos factores y las posibilidades que abren en esa constitución. Con ello hemos contestado la pregunta de nuestro problema de investigación. La exposición la organizamos de la siguiente manera: en el capítulo 1 abordamos las polémicas teóricas que nos permitieron construir el concepto de organización del trabajo. En el capítulo 2 revisamos los aspectos centrales de la polémica de la convergencia o divergencia, para llegar a elaborar la lista de factores que pueden explicar la organización del trabajo. En el capítulo 3 sistematizamos lo que ha sido el desarrollo de la industria de prendas de vestir, a nivel internacional, en los últimos años. En el capítulo 4 caracterizamos esa rama industrial para la región centroamericana. En el capítulo 5 construimos las configuraciones de organización del trabajo que encontramos en la industria de prendas de vestir en Centroamérica y discutimos su significado desde el punto de vista social, para descubrir lo que está más allá de sus características materiales. En el capítulo 6 identificamos los ámbitos dentro de los cuales pueden moverse las diversas configuraciones de organización del trabajo, dependiendo de cuáles factores estén poniéndose como articuladores o de cuál sea el ángulo desde el cual se hace el análisis.

CAPÍTULO 1

DISCUSIÓN TEÓRICA SOBRE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Nuestro problema de investigación ¿existe la tendencia a la coexistencia de diversas configuraciones de organización del trabajo o a su homogenización? y ¿Cómo se puede explicar dicha tendencia? nos exige examinar, primero, cómo se construye el concepto de organización del trabajo y cómo se discute su devenir. Esta discusión la abordamos en los dos primeros capítulos. En el primero revisamos aquellas polémicas teóricas que nos ayudarán a construir nuestro propio concepto de organización del trabajo. En el segundo retomamos la discusión sobre las tendencias, en el sentido de si se converge hacia una configuración universal, si se constituirán configuraciones híbridas, o si se tiende hacia una diversidad de configuraciones de organización del trabajo.

La discusión teórica en torno a la construcción del concepto la retomamos procurando identificar cuáles factores y relaciones se consideran como constituyentes de la organización del trabajo y, sobre todo, cómo se entienden y articulan esos diversos factores. Recuperamos los abordajes que sirvieron como punto de partida de dos tradiciones que luego se diferenciaron mucho; y recuperamos algunas polémicas sobre interpretaciones, reinterpretaciones y rectificaciones de esos enfoques iniciales, seleccionando los aspectos que consideramos más importantes para la construcción de nuestro propio concepto de organización del trabajo. Esos precursores son, en la administración gerencial Frederick Taylor y en la sociología del trabajo Kart Marx. En la primera tradición, la de la administración gerencial, incluimos luego las discusiones sobre lo técnico, lo social y lo psicológico en el proceso de trabajo. En la segunda tradición, la de la sociología del trabajo en que Marx fue precursor, revisamos dos debates: uno sobre la calificación de los/as participantes como actores –que personifican las relaciones sociales- o como sujetos –capaces de interpretar el espacio en que actúan, y de realizar acciones que pueden influir sobre los resultados-, y otro sobre el conflicto, el control y la resistencia en la organización del trabajo. Agregamos lo que se ha discutido en América Latina. Cerramos el capítulo con nuestra propia

manera de conceptualizar la organización del trabajo, que servirá para construir las configuraciones que exponemos y analizamos en el capítulo 5, estableciendo la relación entre las discusiones teóricas y lo encontrado, en nuestro estudio, en la industria de prendas de vestir en Costa Rica y El Salvador. Dijimos que el abordaje de la organización del trabajo se puede dividir en dos grandes corrientes: la de la sociología del trabajo, cuyas raíces iniciales se encuentran en el trabajo de Karl Marx, y la de la administración gerencial, cuyo pensamiento fue sistematizado, primeramente, por Frederick Taylor. Iniciamos este capítulo con la revisión de los principales aportes, de estos dos autores, a la comprensión de la organización del trabajo, para luego pasar a los debates que consideramos más importantes para nuestro objeto de estudio.

1.1 LOS PRIMEROS ANÁLISIS SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: KARL MARX

Se puede considerar el estudio de Karl Marx (en la segunda mitad del siglo XIX) como uno de los primeros esfuerzos por explicar la organización del trabajo, si bien habría que aclarar que lo hizo para el nivel de abstracción del modo de producción capitalista, y no usó directamente el término organización del trabajo, sino el de proceso de producción. Aún así, es posible afirmar que Marx (1979a)¹ consideró la organización del trabajo capitalista como un proceso que incluye los siguientes elementos:

1. Unidad de producción de valor de uso y producción de valor. Marx afirma que la producción de valor de uso se realiza por el trabajo concreto que transforma la materia para convertirla en objetos útiles a los seres humanos, utilizando para ello medios de trabajo y trabajo. En la sociedad capitalista, este proceso es sólo el medio para el proceso de valorización, y lo analiza para examinar cómo es que el capital se lo apropia. El proceso de valorización convierte al valor adelantado en un valor mayor, gracias a la incorporación de nuevo valor por el trabajo, pero permite, a la vez, que una parte de ese valor nuevo sea apropiado por el capitalista. La separación entre proceso de trabajo (producción de valores de uso)

¹ A menos que se indique lo contrario, la recuperación del análisis marxista se basa en Marx

y proceso de valorización (reproducción y ampliación del valor) es solamente analítica, ya que en la realidad forman parte de un mismo proceso, el de producción. En este sentido, la organización del trabajo es vista como un proceso material y social, donde lo material está dado por el proceso de trabajo y lo social por las relaciones que se dan, en el proceso de valorización, entre capital y trabajo. El proceso de valorización -o realidad social- toma la forma del proceso de trabajo, que oculta esa realidad social, pero que es, a la vez, transformado –por la acción de los sujetos individuales o colectivos- para adecuarlo a las necesidades de la valorización.

2. Creación del/a obrero/a colectivo/a y división del trabajo. Marx considera que la organización del trabajo no es igual a la suma de las personas que participan en ella, pues la colectivización del proceso -que en la producción capitalista es necesaria para la acumulación de capital- genera una fuerza de trabajo colectiva nueva y superior a la sumatoria de las individuales. Esa colectividad conduce a la división del trabajo tanto entre personas que hacen diferentes tipos de trabajos jerárquicamente iguales, como entre trabajos jerárquicamente diferentes por su función. Aparecen así la calificación y la descalificación de los/las trabajadores/as

Con el trabajo colectivo y el desarrollo de las fuerzas productivas, los/as obreros/as se ven como sujetados/as al proceso capitalista, debido a su imposibilidad de producir en forma independiente, no sólo porque están desposeídos/as, sino porque se han convertido en trabajadores/as parciales que no dominan el proceso productivo en su conjunto, y sólo funcionan como parte de un mecanismo colectivo.

3. Subsunción del trabajo al capital y mando del capital. En la producción capitalista, según Marx, el trabajo se convierte en parte del capital ya que, al ponerse en movimiento, le pertenece al capitalista y no al/la obrero/a que lo ejecuta. La coordinación del trabajo colectivo también es asumida por el capital y convertida en control y vigilancia del proceso, que realiza en forma autoritaria y despótica, ya sea directamente o por medio de otros. Aparecen entonces los

capataces o supervisores que vigilan el trabajo y a los/as trabajadores/as en nombre del capital. Nuevamente aquí, *"la distinción entre las dos clases de supervisión es analítica: la mayoría de los actos de supervisión contienen elementos de ambos"* (Clawson, 1980:22) y no se encuentran separados. En cuanto el capital asume el mando del proceso, éste se convierte en un espacio de poder y de lucha.

4. Apropiación del proceso de trabajo por el capital: paso de la manufactura a la gran industria (fábrica): Marx considera que, en la manufactura, que es ya una forma capitalista de producción, se da solamente una subsunción formal del trabajo al capital, en el sentido de que el trabajo es ya propiedad del capitalista cuando se efectúa y, por lo tanto, también es de su propiedad el producto de ese trabajo. Sin embargo, es con el paso a lo que llama la gran industria, con el sistema de máquinas, que esa subsunción adquiere una forma material y se convierte en real. En ésta, la máquina (representación material del capital) somete al/la obrero/a a su ritmo y a sus condiciones, es decir, lo/a domina. Al respecto, dice Marx:

"Un rasgo común de toda la producción capitalista, en tanto no se trata sólo de proceso de trabajo, sino a la vez de proceso de valorización del capital, es que no es el obrero quien emplea a la condición de trabajo, sino, a la inversa, la condición de trabajo al obrero. Pero sólo con la maquinaria ese trastrocamiento adquiere una realidad técnicamente tangible. Mediante su transformación en autómeta, el medio de trabajo se enfrenta al obrero, durante el proceso mismo de trabajo, como capital, como trabajo inanimado que domina y succiona la fuerza de trabajo viva" (Marx, 1979 a, libro primero, volumen II:516).

El medio de trabajo además incorpora el saber, despoja al/la obrero/a del mismo y se le enfrenta como conocimiento autónomo que lo domina.

Sin embargo, el proceso no está predeterminado, pues lo que existe no es una necesidad estructural que se desarrolla en condiciones objetivas, sino la puesta de límites o posibilidades para la acción de los diferentes sujetos (Clawson, 1980:25-

26; De la Garza, 1989). Es así como aparece otro elemento de la organización del trabajo.

5. Contradicción y lucha entre los/as participantes: el abordaje que comentamos entiende la producción capitalista como un proceso de enfrentamiento y conflicto, ya que las condiciones de uso de la fuerza de trabajo no son totalmente determinadas en el mercado. La distribución del tiempo, la relación con los instrumentos o las máquinas, la intensidad del trabajo, los métodos de trabajo, las relaciones con los/as supervisores/as y jefes, son factores de tensión y lucha entre capitalistas (o sus representantes) y obreros/as, o sea, entre el capital y el trabajo. Este enfrentamiento puede ser latente o manifiesto, individual o colectivo, pero está siempre presente y modifica la forma que adquiere la organización del trabajo o, en palabras de Marx, el proceso productivo.

6. Articulación de objetividad y subjetividad: Marx analiza el proceso de producción, en *El Capital*, en un nivel de abstracción que sólo ve a los/as actores como representantes de las clases. En otros de sus escritos², no obstante, incorpora otras dimensiones que afectan el comportamiento y que, por lo tanto, también estarían influyendo en las actuaciones dentro del proceso de trabajo. Esas dimensiones son: las fracciones de clase, la posición política (influenciada por la imaginación, los ideales y propósitos, la afiliación a organizaciones políticas, la reacción a acciones de los adversarios o aliados), la cultura (que incluye, por ejemplo, las tradiciones, las creencias, los valores, la imitación), las emociones y convicciones (como ambiciones, miedo, cansancio, espíritu de conciliación, parentesco), los intereses y características particulares (como capacidad, lectura de la situación, historia personal, derrotas, victorias). Es decir, no sólo los aspectos que definen el carácter de clase de los/as participantes en el proceso productivo, sino una serie de factores subjetivos, estarían definiendo sus acciones, convirtiendo así el proceso en una articulación de objetividad y subjetividad cuyo resultado no está predeterminado, sino que es producto de esa articulación y

² Ver, por ejemplo *La lucha de clases en Francia* (1979b) y *El dieciocho brumario* de Luis Bonaparte (1971).

tiene, por consiguiente, contradicciones, incoherencias, discontinuidades, retrocesos, rupturas, desencuentros, farsas, comedias, etc.

7. El fetichismo, que Marx afirma que hace aparecer las cosas como no son: en el proceso de producción hace aparecer como fuerza productiva del capital la fuerza productiva de masas que resulta del proceso colectivo de trabajo; como productiva a la máquina, cuando lo es el trabajo; como cualidad del carácter colectivo el mando del capital, cuando es resultado de su carácter social, capitalista.

En síntesis, Marx estaría identificando, como parte del proceso de producción - organización del trabajo para nuestros efectos- la relación entre los/as trabajadores/as y: los objetos de trabajo, los medios de trabajo (base técnica), los/as otros/as trabajadores/as y la gerencia y todos los mandos. Metodológicamente eso significa incorporar, en la organización del trabajo, el movimiento, el carácter dual -material y social-, la articulación entre objetividad y subjetividad, el conflicto y lucha entre obreros/as y capitalistas para definir la manera en que, finalmente, se organizará el proceso de producción, y la necesidad del análisis científico para descubrir la realidad social que está presente, pero oculta, en el proceso de trabajo.

La principal limitación de este enfoque, a nuestro juicio, es el considerar que el mando del capital es siempre ejercido en forma despótica, sin reconocer la posibilidad de obtención de consenso y legitimidad. Este aspecto ha generado, dentro de la sociología del trabajo de raíz marxista, una de las polémicas más importantes para nuestro problema de investigación, como veremos en el apartado 1.4.2.

1.2 LA SISTEMATIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN GERENCIAL: FREDERICK TAYLOR

Frederick Taylor hace, a fines del siglo XIX y principios del XX, el primer aporte a nuestro tema desde la administración gerencial, como resultado y culminación de un amplio proceso, de discusiones y modificaciones, que se venía realizando en Estados Unidos. En este sentido, cuando analizamos su aporte, nos referimos a lo que señaló que debía ser la organización del trabajo, planteo que tuvo mucha

influencia en la administración gerencial durante las décadas siguientes. Para comprender por qué Taylor defendió esa propuesta de administración gerencial, es necesario ubicar el momento en que lo hizo, lo que haremos en los siguientes párrafos.

Marx escribió "El capital" basado en el análisis del capital en Inglaterra, que era el país en que se había desarrollado más, y buscando las tendencias que podían desprenderse de sus sectores más avanzados. En esas empresas, más desarrolladas, ya existía un sistema de máquinas en el cual un mecanismo motor unificado ponía en movimiento el conjunto de las máquinas y, por lo tanto, los/as trabajadores/as quedaban sujetos a ese movimiento. Esto había permitido superar las limitaciones impuestas por la manufactura -en la cual un conjunto de trabajadores/as utilizaba instrumentos o máquinas para transformar el objeto de trabajo en producto útil, y su desarrollo estaba limitado tanto por las posibilidades físicas de los/as trabajadores/as como por su resistencia a aceptar la disciplina y el orden capitalistas-.

En Estados Unidos -donde Taylor hizo su propuesta- a finales del siglo XIX predominaban sistemas de trabajo que, aunque usaban ampliamente máquinas, estaban basados en el trabajo de oficio. El/la trabajador/a de oficio (casi siempre hombre) tomaba las decisiones relacionadas con las operaciones que debía realizar: estudiaba los bosquejos que recibía, planeaba su trabajo, decidía cómo utilizar la máquina y cómo operarla, determinaba la relación óptima entre diferentes variables (velocidad, alimentación, profundidad de corte, forma, filo, resistencia del instrumento, dureza del material, fuerza aplicada a la máquina, etc. Clawson, 1980:137). Asimismo realizaba diferentes tareas, como, por ejemplo: tornear, fresar, taladrar, cepillar, esmerilar, limar "y además, *terminaba a máquina o a mano su material hasta lograr la forma especificada en el diseño*" (Braverman, 1975:136). Como este/a trabajador/a organizaba su tiempo, se daba la libertad de socializar cuando iba a obtener las piezas que requería para su trabajo, o a recoger sus instrumentos, o a afilarlos (Clawson, 1980).

Los obreros de oficio, quienes tenían estas posibilidades en su trabajo, querían menos horas de trabajo, un ritmo confortable, la posibilidad de socializar, realizar

actividades interesantes y variadas en que sus habilidades y calificación fueran importantes (Clawson, 1980:145). El capital, por su parte, quería hacer frente a la "ampliación de los mercados, el incremento de la competencia y el acelerado desarrollo tecnológico" (Ibarra, 2000:248) con un mayor control sobre el proceso productivo y, sobre todo, sobre el uso del tiempo dentro de éste. El capital había usado diversos mecanismos para lograr sus objetivos, pero no habían resultado exitosos debido a las fuertes resistencias que habían generado. Clawson (1980) menciona el contratista ("inside contracting"), los registros, las máquinas y el pago a destajo. Coriat (1988) agrega el trabajo de los/as niños/as.

Es en este contexto en que Taylor (1983)³ hace su propuesta de gerencia como una nueva forma de controlar al obrero de oficio para aumentar la producción y, sobre todo, la intensidad del trabajo, aprovechando las crecientes migraciones de trabajadores/as descalificados provenientes de Europa.

Taylor tampoco utiliza el término organización del trabajo, pero adaptando sus escritos a nuestro objeto podemos decir que la concibe como:

1. Unidad armoniosa y consensuada. Aunque Taylor no se olvida de afirmar que cada taller existe ... "*primero, por último, y siempre, para lograr dividendos para sus propietarios*" (cit. en Clawson, 1980:223) y reconoce las diferencias de intereses y poder entre patronos y trabajadores/as, insiste en buscar una situación de armonía obrero-patronal:

"La mayoría de las personas creen que los intereses fundamentales de empleados y patronos son forzosamente antagónicos. Por el contrario, la Gerencia científica tiene como cimientos: el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón, en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado y viceversa; y que es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios

³ La propuesta de Taylor se basa en Taylor (1983) excepto cuando se indique expresamente otra fuente.

elevados) y al patrón lo que también más busca (un costo reducido de mano de obra) para sus fábricas" (Taylor, 1983:20).

Así, la colaboración es uno de los principios de la que llama la "gerencia científica" y la unidad de intereses obrero-patronales, a través de definiciones científicas, hace innecesario el sindicato (Clegg y Dunkerley, 1980:90).

2. Resultado de la aplicación de una ciencia neutral (natural, positivista). Taylor le da el carácter de científica a su propuesta, de tal modo que aparece como independiente de los intereses de los diferentes actores, en este caso de la gerencia. Esta ciencia debe aplicarse al estudio del trabajo para identificar los diferentes movimientos y los tiempos necesarios para hacerlos, de modo que se pueda fragmentar el trabajo y planearlo fuera del taller. También debe aplicarse a la selección y adiestramiento de los/as trabajadores/as y a la gerencia misma. De esta manera debería llegar a encontrarse una "mejor manera" de realizar cada tarea que, por su base científica, no tendría discusión.

3. Dirigida por una gerencia creada con base científica. Taylor propone la creación de la gerencia -que no existía como tal- sobre bases que considera científicas, es decir, a partir de los estudios mencionados, que le permitirían obtener el conocimiento de los detalles del proceso de trabajo y de éste como conjunto. Esta gerencia debería incluir una división del trabajo dentro de los mandos medios y altos y la creación de oficinas (burocracia, según algunos) de planeación y diseño, para planear y dirigir el trabajo del taller. En éstas se elaborarían las instrucciones que deberían seguir los/as trabajadores/as. A esta asignación de responsabilidades a la gerencia la concibe como

"división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados que los trabajadores, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaban sobre los hombros de los trabajadores" (Taylor, 1983:41).

4. Con una fragmentación y jerarquización del proceso productivo. El estudio de tiempos y movimientos conduce a la fragmentación del proceso productivo en

partes pequeñas, parciales, estandarizadas, y a la asignación de tareas simples y especializadas a los/as trabajadores/as. Unido a lo dicho en el punto anterior, esta fragmentación conduce a una división del trabajo jerarquizada en diversos sentidos: manual e intelectual, al concentrar el segundo en las oficinas de planeación; especializado-descalificado y calificado al asignar a la mayor parte del personal operativo tareas simples y repetitivas; de supervisión-planeación y de ejecución, al asignar el trabajo de supervisión y vigilancia a personal especializado.

A la fragmentación y estandarización de las operaciones se suma la de las herramientas, que se seleccionan y mejoran para obtener la “mejor herramienta” para la “mejor manera” de hacer un trabajo. Es decir, las herramientas que permitan hacer el trabajo en el menor tiempo posible.

5. Unidad conformada por individuos. Cada participante en la organización del trabajo es visto por Taylor como independiente, cuya acción es individual y debe ser tratado/a en forma aislada. Taylor consideraba que el grupo influía negativamente en el rendimiento de los/as trabajadores/as (Clegg y Dunkerley, 1980:89). Además, afirmaba que el individuo responde a una racionalidad económica (Clegg y Dunkerley, 1980:89) interesada en obtener el mayor beneficio de sus actos. Eso haría posible el uso de estímulos de carácter económico (salarial) para aumentar el rendimiento laboral. Por último, los/as trabajadores/as no participan como personas sino como factores de la producción -objetos no sujetos- no pensantes y manipulables.

En síntesis, desde el punto de vista metodológico, Taylor concibe la organización del trabajo como un fenómeno natural, regido por leyes universales y determinado por factores objetivos (Burrell y Morgan, 1980:28). Como una unidad armoniosa - sin conflicto- compuesta por individuos independientes que operan con una racionalidad económica y en la que los/as trabajadores/as -considerados factores de producción de los que hay que sacar provecho- tienen un papel pasivo (Burrell y Morgan, 1980:28, Clegg y Dunkerley, 1980:96) ya que la dirección y definición importantes están en manos de la gerencia. Como una unidad dirigida por una gerencia científica y organizada jerárquicamente sobre bases también científicas,

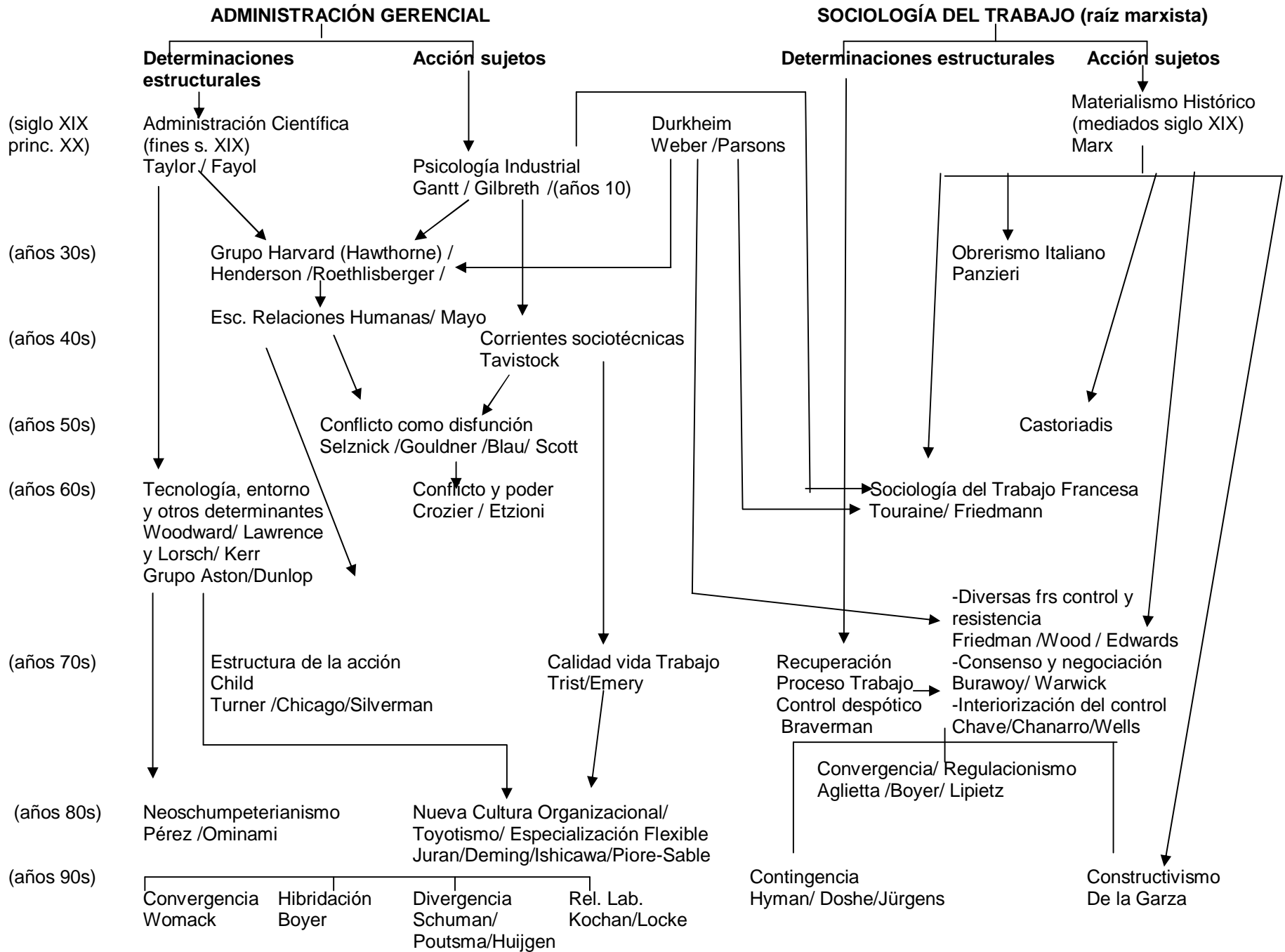
en la que todos/as asumen responsabilidades iguales, pero es la gerencia –o sus oficinas de planeación- la que asigna tareas fragmentadas para aumentar el rendimiento individual y el control del proceso.

Henry Ford complementó la administración taylorista con la introducción de la cadena de montaje, en que los/as trabajadores/as quedan fijos en sus puestos de trabajo y tienen las herramientas al alcance de la mano. Las piezas en proceso se mueven y pasan de un/a trabajador/a a otro/a, a la mayor velocidad posible –de acuerdo con los estudios que se realizan- y en el orden exacto, permaneciendo en los puestos sólo el tiempo de que dispone el/la operario/a para realizar su operación (Coriat, 1976). Con ella se acentúa la fragmentación del trabajo y la especialización de los/as trabajadores/as, aumentando la descalificación de muchos/as trabajadores/as, y la estandarización e intercambiabilidad de los productos y de los instrumentos, así como de los/as trabajadores/as. El ritmo vendrá dado por la máquina, y mucho tiempo no productivo se convierte en productivo, reduciendo aún más los tiempos muertos y aumentando la intensidad del trabajo y la circulación del capital. El fordismo no sustituye al taylorismo –definido por Taylor como sistema abierto que puede perfeccionarse- sino que lo complementa y mejora al trasladar a las técnicas –la cadena u otros aparatos de transmisión de las piezas- el control del tiempo y la base para realizar la vigilancia del trabajo. (Coriat, 1976, Coriat, 1988; Braverman, 1975). El fordismo se ha relacionado con la producción en masa, porque permite un aumento no conocido del volumen de producción por unidad de tiempo; con el aumento en el consumo porque Ford se preocupó por reducir el precio de los autos y –en algún período- por aumentar los salarios de sus trabajadores/as para garantizar el mercado (Coriat, 1976); con el estado social y con la negociación obrero-patronal de condiciones de trabajo que se desarrollaron con éste, por lo que, normalmente, el concepto excede el ámbito de la organización del trabajo (Boyer, 1986, Neffa, sin fecha, por ejemplo). En este trabajo utilizamos el término taylorismo-fordismo para referirnos al ámbito de la organización del trabajo; su significado lo analizaremos más adelante.

Estas dos posturas, marxista y taylorista-fordista, marcan una primera gran división de los enfoques que han participado en las polémicas sobre la organización del trabajo: por un lado, un análisis orientado a desentrañar la lógica de la producción y las relaciones que se establecen en su interior, así como sus vinculaciones con el entorno, para poder transformar la sociedad. Por otro lado, una postura orientada a la administración gerencial, e interesada en descubrir los mecanismos que conduzcan a la obtención del mayor esfuerzo productivo, que redunde en mayores excedentes. La primera dentro de la sociología del trabajo, la segunda dentro de la administración gerencial.

En la página siguiente incluimos un diagrama con los enfoques más importantes en el análisis de la organización del trabajo. De ellos hemos seleccionado los que, dentro de las dos posturas que hemos mencionado, nos parecen más relevantes para nuestro problema de investigación.

DIAGRAMA No. 1-1: ENFOQUES PRINCIPALES EN EL ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO



1.3 DEBATE SOBRE LA CONCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN TAYLORISTA-FORDISTA

La concepción taylorista-fordista sobre organización del trabajo como fenómeno objetivo, que resulta de la aplicación de una ciencia natural y universal; con trabajadores/as pasivos/as, que responden a una racionalidad económica e individualista; y armonioso -aunque jerarquizado y fragmentado- ha sido discutida, desde la misma perspectiva gerencial. Analizaremos dos debates, relacionados con nuestro problema de investigación, que procuran responder si la organización del trabajo es un sistema técnico-objetivo o si tiene elementos humanos, refiriéndose a la psicología de los/as trabajadores/as, a la relación entre lo social y lo técnico, y a la existencia de grupos informales en la organización del trabajo o a la conveniencia de formar equipos de trabajo.

1.3.1 Primer debate: ¿Existe una psicología de los/as trabajadores/as que debe ser considerada por la gerencia?

Este debate se inicia como crítica a la aplicación y difusión del taylorismo-fordismo y a las reacciones que provocó (Watts, 1991 y Melgoza, 2001), cuando todavía éste luchaba por ser aceptado en forma más generalizada. Iniciado por la psicología industrial a principios del siglo XX, su influencia se extiende hasta el modelo toyotista y sus derivados.

En algunos casos el taylorismo-fordismo fue aceptado por los/as trabajadores/as al punto de extenderse por su reputación, no sólo de aumentar la productividad, sino de disminuir los problemas laborales. En otros casos hubo expresiones de descontento y de resistencia, tanto individuales como colectivas, que incluso condujeron a cambios, aunque no en sus aspectos fundamentales. Las expresiones individuales fueron el sabotaje, ausentismo, etc. y las colectivas fueron inicialmente conducidas por los trabajadores de oficio y luego por sindicatos que habían extendido la afiliación a los trabajadores descalificados. Entre 1912 y 1914 hubo una serie de huelgas como rechazo a la aplicación del taylorismo (Watts, 1991 y Melgoza, 2001). De parte de la gerencia hubo mucho interés en controlar los sindicatos. Muchas de las críticas, aun en los ámbitos gerenciales,

se orientaron hacia su visión mecánica del trabajo y su negación del elemento humano, por lo que se llegó a tener la preocupación sobre cómo atender algunos de estos problemas y detener la resistencia laboral.

Incorporar la psicología en las mediciones y decisiones

La preocupación mencionada generó lo que Watts (1991) llama la segunda generación de tayloristas y, dentro de ella, la psicología industrial. Inicialmente asesoría de la gerencia para atender problemas de fatiga, selección, diferencias individuales y otros aspectos similares (Burrell y Morgan, 1980:128) introduce elementos psicológicos en el análisis y dirección de la organización del trabajo. Su enfoque busca obtener el consenso y la cooperación y se ubica en una perspectiva muy individualista. Lilliam Gilbreth (quien hizo mucho de sus trabajos con Frank Gilbreth, su esposo) puede ser considerada una de sus principales exponentes. Siguiendo a Watts (1991) sintetizamos sus aportes en los párrafos siguientes.

Criticando la propuesta taylorista de racionalidad económica, introdujo la idea de que el comportamiento en la producción está determinado por motivaciones psicológicas como hábitos, emociones, impulsos, instinto, miedo, preocupación, deseos de superación y necesidad de gratificación (Watts, 1991:118). Éstas, por lo tanto, debían ser tomadas en cuenta por la gerencia, tanto en el estudio de tiempos y movimientos -porque condicionan la mejor manera de hacer un trabajo- como en la identificación de tipos psicológicos, que ajusten los/as trabajadores/as a las condiciones de trabajo, para lograr una producción eficiente y una correcta dirección gerencial. Los "métodos correctos" de Taylor son sustituidos, en este enfoque, por los "métodos psicológicamente correctos" de enseñar y trabajar, agregando la satisfacción psíquica del/la trabajador/a.

Dentro de una concepción del comportamiento como respuesta a un proceso de estímulo-respuesta, propuso la estandarización de los hábitos (que debían ser definidos por la gerencia), la clasificación de los elementos del trabajo y la aplicación de estímulos y castigos, para garantizar la realización adecuada del trabajo, sin desviaciones y sin vínculos con la terminología tradicional de los

oficios. La mejor manera de hacer el trabajo se sustituye por la mejor persona, que es aquella que mejor se ajusta a las necesidades de la empresa. La lealtad se presenta como la obligación de servir al bienestar común. La felicidad de los/as trabajadores/as se asimila a su capacidad para obtener objetos materiales. La relación capital-trabajo se dice de unión, al presentar a la empresa como una familia (Watts, 1991:132).

Con los elementos anteriores propone una revolución mental que consiste -no en que cada trabajador/a encuentre su propia meta en la productividad- sino en el consenso que se obtiene a través de la atención de necesidades psicológicas por la gerencia.

La psicología industrial redefine las relaciones entre los actores de la producción, que había hecho Taylor, así como sus roles.

"Como revolución gerencial promovió la reorganización del trabajo alrededor de la disciplina, la obediencia y el culto a la autoridad. Estableció la legitimidad social, en el taller y en la sociedad, de la profesión de los gerentes-ingenieros, que evolucionaron hacia una completa burocracia tecnocrática. Continuó viendo a los/as trabajadores/as, aún después de descubrir su psiquis, simplemente como fuente de un trabajo que no se puede obtener de las máquinas y trataba de hacer el mejor uso de ellos/as" ⁴ (Watts, 1991:132).

Diversas lógicas en las acciones

La psicología industrial es criticada como individualista, a finales de los años veintes y principios de los treintas, por el Grupo de Harvard, que da origen a lo que será la Escuela de Relaciones Humanas. Su propuesta es modificar la manera en que la psicología industrial incorpora lo psicológico, y a la vez propone introducir lo social, sobre todo a través del reconocimiento de la existencia de grupos informales al interior de las empresas.

Lo psicológico es considerado para explicar las quejas de los/as trabajadores/as, y se entiende como resultado de las condiciones físicas y sociales de trabajo y de

⁴ Traducción libre.

las condiciones sociales fuera de la fábrica. Así, los cambios en cualquiera de ellas pueden producir desbalances orgánicos o mentales, como las quejas de los/as trabajadores/as, que son resultado de una situación compleja con diferentes elementos que no pueden reducirse a un solo factor como la fatiga o la monotonía (Burrell y Morgan, 1980:134-135). Quienes pueden asimilar nuevas experiencias en la forma aceptada culturalmente, son considerados ajustados, mientras que quienes tienen una visión diferente de la situación cultural, son desajustados (Roethlisberger y Dickson, 1950).

El comportamiento en el medio laboral, por otro lado, es explicado por el Grupo de Harvard como respondiendo a diversas lógicas o "*sistemas de ideas y creencias por medio de los cuales se expresan los valores de la organización total, y los símbolos alrededor de los cuales se organizan estos valores*". Estas lógicas son la del costo, que generalmente se aplica a la organización técnica y representa un valor de la organización formal; la de la eficiencia, que evalúa los esfuerzos de colaboración de los miembros de la organización y supone que no hay interferencias a los motivos económicos; la de los sentimientos que expresa los valores de la organización informal (Roethlisberger y Dickson, 1950:559-565). Dentro de la lógica de los sentimientos, Mayo (1972) habla de comportamientos irracionales, que reflejan problemas sociales e inadaptación, e ilógicos, que expresan sentimientos en las relaciones interpersonales entre grupos y pueden reflejar satisfacción y sociabilidad natural (Desmarez, 1989).

Satisfacción en el trabajo para lograr compromiso laboral

Los investigadores del Instituto Tavistock (creado a finales de la década de los cuarenta) que evolucionan hacia lo que será llamado, en la década de los setenta, movimiento de calidad de vida del trabajo, critican las anteriores concepciones sobre los factores psicológicos, y apuntan a la necesidad de crear estructuras apropiadas para que sea posible un clima social deseable, y relaciones interpersonales positivas (Trist, 1993:51).

Sobre la psicología en el trabajo afirman que, en lo que llaman la época de la postescasez, ya no basta con atender necesidades económicas de los/as

trabajadores/as. Es necesario atender a otro tipo de necesidades, que muchos/as de ellos/as consideran prioritarias, y que se relacionan con la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida. Por lo tanto, aseguran, el trabajo debe ser visto como parte del desarrollo personal, y no como un simple medio para obtener ingresos. Además, en esta época, con cualquier tipo de tecnología, es necesario el compromiso de los/as trabajadores/as para obtener un buen desempeño. Pero *"el involucramiento y el compromiso no pueden imponerse. Sólo pueden darse, y se dan sólo cuando surgen naturalmente desde los valores intrínsecos de la experiencia laboral"* (Trist y Murray, 1993:328), es decir, cuando son tomados en cuenta en la organización misma del trabajo.

Así, se llegó a acuñar el término calidad de vida del trabajo, con el propósito de comprender las frustraciones y malestar en el trabajo que generaban baja moral y bajo desempeño. En este sentido, se supera la concepción taylorista de que los/as trabajadores/as son complementos de la máquina, y se propone su desarrollo propio y como activos claves de la organización. Para ello se plantea la exigencia de atender necesidades como: una demanda de esfuerzo razonable, un trabajo variable y retador, la posibilidad de aprender continuamente, el reconocimiento y el apoyo social, el realizar una contribución social significativa, sentir que el trabajo conduce a un futuro deseable (Trist y Murray, 1993:331, 588). Adicionalmente, consideran que debe aumentar el poder de los/as trabajadores/as, su capacidad de convertirse en recursos y de innovar (Trist y Murray, 1993:341-42). La propuesta de atender estas necesidades psicológicas llevó, al Instituto Tavistock y al movimiento de calidad de vida del trabajo, a plantear la necesidad de realizar transformaciones en la organización del trabajo, como se verá más adelante.

En síntesis, Tavistock propone considerar lo psicológico, no para compensar efectos, sino para generar la motivación necesaria para el compromiso laboral.

Entrega voluntaria del conocimiento laboral

El enfoque de Tavistock y la calidad de vida del trabajo es retomado -sin reconocerlo- y ampliado por lo que se ha llamado control de calidad total, parte integrante y fundamental del toyotismo, que combina enfoques y prácticas japonesas y estadounidenses-europeas. Recuperando la concepción de que lo que llaman el proceso de fabricación "*incluye contingentes humanos, así como las instalaciones materiales*" (Juran, 1990:152) afirman también que es necesario crear los sistemas que tomen en cuenta las necesidades de esas personas, como se verá luego.

Criticando también la concepción de los/as trabajadores/as como complementos de las máquinas, van más allá que los/as investigadores/as de Tavistock al señalar que son los/as primeros/as quienes

"... tienen un conocimiento profundo respecto de los requisitos de calidad ... (derivado de) la larga ´residencia´ en el puesto de trabajo y del comportamiento repetitivo de numerosos ciclos del proceso en ese puesto de trabajo... (por lo que) se hacen expertos en temas tales como la condición de las instalaciones, las variaciones ambientales en el puesto de trabajo, el apoyo prestado (o denegado) por los departamentos de servicio, las variaciones en las entradas al proceso y la coherencia de las acciones de la dirección" (Juran, 1990:26).

Dada la ubicación de ese conocimiento, es necesario crear las condiciones para que los/as trabajadores/as estén dispuestos a entregarlo, voluntariamente.

De las necesidades psicológicas mencionadas por el movimiento de calidad de vida del trabajo, retoman las de aprender continuamente, tener reconocimiento y apoyo social, realizar contribuciones sociales significativas, sentir satisfacción por el trabajo y agregan la de superación personal que resulta de la posibilidad de emplear las capacidades propias, la confianza en sí mismo y la realización, la utilización de la mente y el trabajar por voluntad propia (Ishikawa, 1986:24).

Asimismo, afirman, hay influencias culturales que determinan el comportamiento laboral y, en algunos casos, conducen a la resistencia al cambio. Entre ellas están las "*actitudes, creencias, hábitos, prácticas, símbolos de estatus, rituales, tabúes*"

que han sido contruidos a lo largo de muchos años y sirven para mantener la organización tal y como está. Por lo tanto, la planificación para la calidad debe proponerse modificar ese ambiente cultural (Juran, 1990:238).

Otros factores, que identifican como barreras a los cambios organizacionales y deben modificarse, son el miedo, la aplicación de estándares o evaluaciones y las consignas o metas. Los tres son resultado de prácticas empresariales: el miedo porque se ha impedido que la gente opine libremente, la aplicación de estándares y evaluaciones, que generan mucha frustración, porque han sido usados para controlar el trabajo, y los "slogans" y metas porque han sustituido la identificación de las causas de los problemas y pretenden mejorar la producción con sólo decirlo.

Consideran que *"El método Taylor no reconoce las capacidades ocultas de los empleados. Hace caso omiso del factor humano y trata a los empleados como máquinas"* Por lo tanto, el trabajo pierde interés y no produce satisfacción, por lo que no se pueden esperar productos de buena calidad y confiables. Problemas como el ausentismo y la rotación expresan debilidades del estilo gerencial y descontento de los/as trabajadores/as (Ishikawa, 1986:22). Afirman, al igual que el Instituto Tavistock, que entendiendo las motivaciones humanas se llega a la necesidad de modificar la organización del trabajo. Pero su propuesta es más amplia y considera más aspectos, como veremos más adelante.

En síntesis, en este debate se reconoce la psicología para identificar acciones que favorezcan a la empresa, al detener la resistencia de los/as trabajadores/as, al procurar su identificación con los objetivos de la empresa y al generar, así, la armonía obrero-patronal. En la psicología industrial se propone obtener respuestas a estímulos, suponiendo que los/as trabajadores/as actúan con una racionalidad económica (interesada en los ingresos). La escuela de relaciones humanas propone modificar situaciones que generan insatisfacción y quejas en los/as trabajadores/as. La calidad de vida del trabajo considera que las acciones no sólo responden a una racionalidad económica, por lo cual es necesario generar satisfacciones de otro tipo para lograr el compromiso de los/as trabajadores/as con la empresa. El control total de calidad amplía el anterior para obtener, no sólo

compromiso, sino la entrega de conocimiento, de los/as trabajadores/as, sobre detalles del proceso de trabajo. En estos enfoques la organización del trabajo se entiende como compuesta por individuos independientes -aunque ahora se reconocen sus motivaciones psicológicas- susceptibles de modificar su comportamiento a partir de un procedimiento de estímulo-respuesta. Los/as trabajadores/as se conciben ya sea como factores de producción o como recursos de los que hay que sacar provecho, aunque la psicología industrial los/as ve como individuos no pensantes y subordinados/as, mientras que el control total de calidad reconoce su capacidad de aportar ideas para mejorar el proceso productivo.

1.3.2 Segundo debate: ¿Es la organización del trabajo un sistema social, un sistema sociotécnico o un proceso?

La segunda polémica sobre lo humano en la organización del trabajo se refiere a su carácter social. Este carácter fue señalado, inicialmente, por el Grupo de Harvard⁵, que analiza la organización industrial a partir de su modelo de sistema social. Pretendiendo distanciarse de la gerencia científica y de la psicología industrial, y buscando una respuesta al marxismo, el Grupo de Harvard desarrolla una nueva propuesta para el análisis de la organización del trabajo, a partir de los resultados de los experimentos realizados en la planta de Western Electric en Hawthorne⁶. Posteriormente el Instituto Tavistock y el movimiento de calidad de vida del trabajo hacen planteamientos que se diferencian de las del Grupo de Harvard. Veremos los aspectos centrales de esta polémica.

⁵ Es bueno recordar que en el período en que este grupo desarrolla su teoría (décadas de los veinte y treinta del siglo XX) se difundía el taylorismo por un lado, se discutían las propuestas de la psicología industrial por otro, y se desarrollaba la primera experiencia supuestamente basada en las propuestas de Marx. En Harvard, el "*enfoque marxista estaba particularmente en boga*"⁵ (Heyl, 1968:17) de manera que algunos investigadores estaban interesados en participar en esos debates. El llamado Grupo de Harvard, en el que estuvieron intelectuales como Henderson, Parsons, Mayo, Roethlisberger, Homans se interesó por analizar la organización del trabajo a partir de un enfoque distinto basado en el equilibrio de Pareto, en el sistema social de Durkheim y en la fisiología que estudiaba Henderson. Sin embargo, una razón importante para su interés por el análisis del equilibrio parece haber sido su necesidad de responder a los argumentos marxistas. Homans es explícito al reconocer que, como republicano proveniente de una familia adinerada, "*sentía, durante los treinta, que estaba bajo ataque personal, sobre todo de los marxistas. Estaba listo para creerle a Pareto porque me proveía de una defensa*"⁵ (cit. en Heyl: 1968:17).

⁶ Usaremos, sobre todo, los aportes de Roethlisberger y Dickson y de Mayo.

Subsistema técnico y subsistema social

El Grupo de Harvard utiliza el modelo conceptual de sistema social para explicar la insatisfacción de los/as trabajadores/as en el trabajo. Este sistema es entendido como un conjunto de partes interdependientes y en equilibrio, de manera que cualquier modificación que altere el último, genera una reacción que conduce a un nuevo equilibrio (Roethlisberger y Dickson, 1950:567). Los factores que lo conforman son los de fuera de la fábrica, como las condiciones sociales, y los de dentro de la fábrica, como las condiciones físicas de trabajo (con cambios orgánicos) y las condiciones sociales de trabajo (con preocupaciones e historia personal, que incluye lo que se trae desde fuera de la fábrica). Es decir, aquí se están aportando factores no considerados por el taylorismo-fordismo ni por la psicología industrial, como las condiciones sociales de trabajo y las condiciones sociales fuera de la fábrica, con lo que se sientan las bases para lo que posteriormente será el enfoque de sistema socio-técnico (Burrell y Morgan, 1980:134-136) del Instituto Tavistock.

El sistema social, de acuerdo con el Grupo de Harvard, tiene varios subsistemas que, en la organización industrial, son el técnico y el humano. La organización técnica se refiere a la lógica y organización de materiales, instrumentos, máquinas y otras condiciones físicas (Roethlisberger y Dickson, 1950:553). La organización humana es presentada como un número de individuos que trabajan por un objetivo común. Dentro de ella están los individuos, con sus sentimientos y condicionamiento social, y la organización social que es, más que la pluralidad de individuos, un patrón de relaciones con los objetos que las simbolizan y los valores que las evalúan (Roethlisberger y Dickson, 1950).

Parte del subsistema social, en opinión de los investigadores del Grupo Harvard es la organización informal que existe junto a la formal. La última incluye *"los sistemas, políticas, reglas y regulaciones de la planta que expresan lo que se supone que debe ser la relación de una persona con otra, para alcanzar efectivamente la tarea de la producción técnica"*⁷ (Roethlisberger y Dickson,

⁷ Traducción libre.

1950:558). La organización informal resulta de los sentimientos y valores que diferencian, ordenan e integran a los individuos en la organización social y son un prerrequisito para la colaboración en el proceso productivo (Roethlisberger y Dickson, 1950:559-560). La pertenencia a estos grupos informales genera unidad social y da a las personas un sentido de participación que provocan cambios en las actitudes mentales y, por lo tanto, en el rendimiento (Mayo, 1972). Por lo tanto, se propone a la gerencia tomar en cuenta la organización informal (así como la lógica de los sentimientos) para mantener el equilibrio de la empresa y obtener la colaboración de los/as trabajadores/as en el logro de sus objetivos.

Un solo sistema socio-técnico

Los investigadores del Instituto Tavistock critican al grupo de Harvard, pues consideran que los factores tecnológicos y sociales no conforman dos subsistemas que pueden ser tratados por separado. A su juicio, los cambios en la tecnología generan cambios en los valores, estructuras de conocimiento, estilos de vida, entorno y comunicación y por lo tanto, constituyen un límite al sistema social, al mediar entre los fines de la empresa y su entorno. El sistema técnico y social, si bien son independientes porque están regidos por leyes diferentes (el primero, físicas, el segundo, humanas), son correlativos y se necesitan mutuamente para la producción (Trist, 1993:51). En este sentido, Emery señala que se debe hablar de un solo sistema socio-técnico, cuyas partes deben ajustarse para que sea exitoso (cit. en Trist, 1993:40-41).

También el Instituto Tavistock critica al Grupo de Harvard por no modificar la forma en que se realiza el trabajo sino que, manteniendo el taylorismo-fordismo, propone políticas de relaciones humanas para mejorar el bienestar de los/as trabajadores/as. Esto lo considera insuficiente y derivado de la separación de lo técnico y lo social. En lugar de esta compensación de los efectos del taylorismo-fordismo, Tavistock propone modificar la estructura y la naturaleza del trabajo inmediato, a través de la constitución de grupos de trabajo como unidad básica de funcionamiento, y de la participación. Los grupos deben ser autónomos, autorregulados, basados en funciones y diversidad de habilidades, con

discrecionalidad para tomar decisiones y complementarios de la máquina (y no su extensión). La participación puede darse a través de la negociación colectiva, de la representación, de la propiedad, o de la posibilidad de decidir sobre el trabajo inmediato.

Detección de causas y solución de problemas

Estudios posteriores, a los mencionados, se centraron en lo psicológico y dejaron de lado el sistema social. Se orientaron hacia la satisfacción en el trabajo y su relación con el desempeño, la motivación, las necesidades afectivas, la necesidad de reconocimiento, logro, actualización (Burrell y Morgan, 1980:143-146 y 151). Es con el enfoque de control total de calidad que se retoma el carácter social, y se agrega la noción de proceso. Si bien se habla de sistema -incluso estable- se afirma que se trata de un proceso que permite analizar los problemas para detectar sus causas, proponer soluciones, verificar y comparar los resultados de la aplicación, proponer nuevas acciones y llegar a normalizar los métodos (Ishikawa, 1986).

El enfoque de control de calidad total pone el énfasis en la solución de problemas de producción para mejorar la calidad, con el consecuente aumento en la productividad y la disminución de costos. Al igual que el Instituto Tavistock parte de una concepción socio-técnica de la producción, en la que observa componentes humanos y materiales y, asegura que es necesario transformar la forma en que se organiza el trabajo. Su propuesta de transformación que, como sabemos, ha sido aplicada como parte del toyotismo primero en Japón y luego en muchos otros países, tiene los siguientes elementos:

Primero, se propone una transformación de la administración gerencial con la planificación del control de calidad, el establecimiento de un liderazgo en la empresa, la apertura de espacios de participación laboral y la modificación de la supervisión.

Segundo, se considera que en este proceso se presentan influencias del entorno como las nuevas tecnologías, la competencia, las agitaciones sociales y los

conflictos internacionales y, a la vez, las demandas y necesidades de los clientes que en este enfoque son centrales.

Estos elementos representan una profundización de la propuesta de formar equipos de trabajo del Instituto Tavistock, con la formación de equipos de trabajo y la planificación de la calidad que procura entregar un producto que responda a las necesidades de los clientes, en un proceso en que debe involucrarse toda la organización (Juran, 1990).

Este proceso requiere la modificación de la forma tradicional de entender la gerencia, para que se origine un liderazgo que ayude a las personas a hacer mejor su trabajo. Es decir, la gerencia debe definir las políticas y dirigir el proceso de planificación, pero debe conducirse de manera más horizontal con sus subalternos. Esto sería cierto para todos los niveles de jefatura (Deming, 1989).

Si bien el toyotismo ha propuesto la constitución de equipos de trabajo (en el sentido planteado por el Instituto Tavistock), la versión de control de calidad total pone el énfasis en los círculos de calidad que no son equipos de trabajo, sino grupos de discusión sobre problemas de la producción. En general, la aplicación del toyotismo incluye ambos. Los círculos de calidad se proponen para estudiar y aplicar los conocimientos al mejoramiento de la producción. En ellos participa personal de diferentes niveles de la empresa, y se considera fundamental la de quienes tienen conocimiento directo del proceso de trabajo. Sin embargo, la participación debe ser voluntaria pues, de lo contrario, no se lograría el objetivo de la generación de ideas. Además, debe permitirse el flujo de información adecuado. En las reuniones de los círculos se utilizan dinámicas de trabajo que permitan crear un ambiente de confianza para que los/as trabajadores/as expresen libremente sus ideas (Ishikawa, 1986).

La supervisión se modifica para que haya un control de calidad durante el proceso que sea realizado, en lo fundamental, por los/as mismos/as trabajadores/as. Además, la relación entre el supervisor y el/la trabajador/a se considera una relación de cliente y proveedor de manera que ambos/as tienen que buscar satisfacer las necesidades del/la otro/a (Juran, 1990). Estos cambios, unidos a las

acciones tomadas para lograr la motivación y la satisfacción en el trabajo, conducirían al compromiso con el trabajo y con la empresa, y a la autosupervisión. En síntesis, si bien este segundo debate hace referencia a la necesidad de concebir el proceso productivo -o la organización del trabajo- como un proceso social, lo social se entiende a partir de las acciones o motivaciones individuales, sin considerar su relación con las estructuras como la propiedad, la apropiación del trabajo y sus productos, y la situación de subordinación o dominio en que se participa dentro de este proceso. Menos aún se considera lo social como la realidad oculta detrás de las formas materiales, que debe ser develada por el análisis social.

Nuestra posición

Es necesario reconocer el aporte que hacen algunos de los enfoques que venimos discutiendo, al señalar que la organización del trabajo no es solamente técnica, sino también social y humana. Sin embargo, al estar enmarcados dentro de la administración gerencial, lo social y lo humano terminan subordinados a los objetivos de la empresa, y su importancia se subraya para que estos aspectos puedan ser utilizados en el aumento del rendimiento productivo. Además de ello, lo social es restringido a las relaciones entre participantes individuales en el proceso productivo, sin atención a su vinculación con sectores sociales que tienen diferentes posiciones en el proceso productivo y que tienen vínculos más allá de cada planta, empresa o comunidad.

En este mismo sentido, se concibe la organización del trabajo como sistema o proceso en equilibrio, donde predomina la armonía. Se parte de la unidad alrededor de los objetivos empresariales, y se ocultan los diferentes intereses y necesidades de los participantes (gerencia-jefaturas-trabajadores/as), que dan origen al conflicto y a la confrontación, y se promueve una pretendida igualdad obrero-patronal donde, por otro lado, los/as trabajadores/as son factores de producción o recursos que pueden ser usados/as por la empresa.

Lo anterior no obsta para que se señale a la gerencia como la que define las políticas, directrices y rumbo de la empresa, y los diversos enfoques se orientan a

favorecer y mejorar ese papel. Es decir, en los casos en que se habla de participación, ésta queda restringida al puesto de trabajo sin extenderse -ni de lejos- a las decisiones de las grandes políticas empresariales.

Por último, si bien se habla desde posiciones de pretendida cientificidad, la ciencia y la tecnología aparecen como neutrales, de manera que sus resultados tendrían que ser aceptados por todos/as y aplicados como óptimos, descuidando los intereses que están determinando la perspectiva con la que se trabaja, la metodología con que se hace el análisis, y la manera en que se obtienen los resultados o en que se incorporan en la producción.

Para nuestro estudio recuperamos la dimensión humana y social, pero dentro de una perspectiva diferente. Por un lado, reconocemos que lo psicológico influye en el comportamiento y origina necesidades, pero entendemos su uso en favor de los objetivos empresariales como una manera de aumentar el poder gerencial y como una manipulación que no constituye ninguna forma de humanización del trabajo. Por otro lado, entendemos lo social no solamente como la formación de grupos afines por razones psicológicas o de trabajo inmediato, sino como un proceso derivado de las relaciones entre los diferentes actores que participan en los diferentes niveles de la realidad (productivo, político y cultural); y en el proceso productivo, en concreto, desde posiciones muy diferentes en cuanto a la propiedad y a la apropiación del proceso, de sus elementos y de sus productos. Relaciones que, en combinación con la subjetividad, producen y dan forma a las apariencias materiales, sin presentarse como tales. Así, sin negar la importancia de la formación de grupos informales y de los equipos de trabajo, entendemos lo social, también, en una acepción más amplia que dice de la existencia de sectores con intereses y posibilidades distintos, que se relacionan a través de -entre otras cosas- lo que producen y la forma en que lo producen. Lo social está oculto y contenido en lo material o visible, y sólo puede ser entendido a partir del análisis.

1.4 DEBATES EN TORNO A LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO DE RAÍZ MARXISTA

Dentro de la corriente sociológica de la que Marx fue precursor se han generado múltiples discusiones e interpretaciones sobre la organización del trabajo. Dos de ellas nos interesa recuperar para nuestro problema de investigación:

1. El debate sobre si los/as participantes en la organización del trabajo son actores (personificación de las relaciones sociales) o son sujetos (cuyas acciones son resultado de una variedad de factores y, por lo tanto, no todo su comportamiento se explica por su situación de clase).
2. El debate sobre el conflicto, el control y la resistencia en la organización del trabajo.

1.4.1 Primer debate: ¿Las acciones en la organización del trabajo son afectadas por la subjetividad o son determinadas por posiciones de clase?

La participación de los/as actores en la organización del trabajo ha sido planteada, en la sociología del trabajo, desde dos enfoques fundamentales: el que considera que los/as actores son personificaciones de las relaciones sociales y que sus acciones están determinadas por su situación social, por lo cual no pueden alterar el devenir social; y el que considera que si bien las estructuras sociales influyen en las acciones, hay otra variedad de factores que también influyen en las acciones, lo que convierte a los/as actores en sujetos sociales activos, capaces de alterar los resultados de los procesos sociales.

Determinación estructural de la acción en la organización del trabajo

La lectura más difundida del marxismo, sobre todo en el marco de las orientaciones provenientes de la Unión Soviética durante el estalinismo, considera que las personas son representaciones de clases sociales y, por consiguiente, sus acciones están determinadas por su pertenencia a ellas. Las fuerzas productivas, como motor de la historia, estarían determinando el desarrollo de la sociedad. Esta lectura predominó en los manuales que circularon por el mundo y supusieron

que los/as obreros/as debían tener determinado comportamiento por su condición de obreros. En las últimas décadas, y en el marco de las discusiones generadas en torno a la organización del trabajo, Harry Braverman (1975) ha sido un claro representante de este enfoque. Braverman, quien tuvo el mérito de revivir el interés sobre los procesos de trabajo, establece una relación entre las etapas del capitalismo y la organización del trabajo (De la Garza, sin fecha a). Señala que en la etapa del capital monopolista, la organización del trabajo tiene una estructura piramidal y un aparato complejo de administración, con trabajo descalificado en la base y tendencia a la homogeneización de los/as trabajadores/as. La división del trabajo y la diversidad de funciones de los altos estratos de la jerarquía industrial son parte de las estrategias gerenciales por el control sobre proceso productivo y sobre el trabajo de los/as operarios/as. La organización del trabajo es impuesta por la gerencia que ejerce un control despótico sobre el proceso de trabajo. Si bien Braverman (1975) no considera que la tecnología determina la organización del trabajo, sí considera que lo hacen las relaciones sociales. Lo subjetivo del trabajo aparece en tanto que las acciones son realizadas por personas, pero esta subjetividad no incluye los factores personales que pueden inducir el comportamiento más allá de las determinaciones provenientes de la función que se ejerce en el proceso de trabajo. Por esta razón, en su análisis sobre el capital monopolista, le parece razonable excluir la respuesta de los/as trabajadores/as y sus diferentes formas de expresión, ya que considera que éstas no alteran el curso de los acontecimientos, cuyas determinaciones se vuelven, entonces, estructurales.

Otros enfoques, dentro de la sociología del trabajo, como el regulacionismo, también establecen una determinación estructural de la organización del trabajo. Si bien entre los representantes de este enfoque no hay un planteamiento homogéneo ni en la perspectiva teórica con la que hacen sus análisis ni en los conceptos que usan ni en la forma en que entienden las tendencias actuales, hay un conjunto de conceptos intermedios en que sí están de acuerdo (régimen de acumulación, modo de regulación), por lo que pueden considerarse pertenecientes a la misma corriente (Boyer, 1989). Estos/as autores/as encuentran una relación

entre el fordismo a nivel social (con consumo masivo, estado de bienestar y salario indirecto) y la producción masiva taylorista-fordista. Hablan de una organización del trabajo posfordista, que entienden como salida a la crisis actual, que representa una ruptura en la articulación del consumo, la producción y el estado tal y como se daba en el fordismo. Neffa (sin fecha) habla de un nuevo paradigma que caracteriza utilizando factores relativos a la jerarquía, el tamaño de las plantas, la tecnología, el nivel de integración entre plantas y empresas, las relaciones entre éstas, el tamaño de los lotes, las formas de organización del trabajo y las presencia de lo que llama sistemas japoneses. Estos factores estarían determinados por las instituciones y el modo de regulación.

A estos dos enfoques -Braverman y regulacionismo- se les puede criticar esa supuesta correspondencia entre las características del proceso de trabajo y la acumulación del capital (o régimen de acumulación) o entre las etapas de ambos procesos, que representa una suerte de determinismo estructural; y la ausencia de una noción de totalidad que relacione estructura, subjetividad y acción (De la Garza, 2000 b).

Sujetos y subjetividad en las acciones sociales

Aún antes del trabajo de Braverman, que fue en la década de los setenta del siglo XX, se había iniciado una relectura de Marx, en la década de los cincuenta, a partir de las denuncias del XX Congreso del Partido Comunista de la Unión Soviética, en 1956, y la ruptura con el estalinismo. El primer aporte lo hicieron los italianos de Quaderni Rossi, cuyo principal exponente es Raniero Panzieri (De la Garza, 1989).

Siguiendo a De la Garza (1989) encontramos que Panzieri critica la concepción estalinista de que son las fuerzas productivas las que mueven la historia y transforman las relaciones de producción, y afirma que existe una articulación entre objeto y sujeto, "*en donde el movimiento del objeto depende también del sujeto, y en esa medida la transformación de aquél no es simple evolución naturalista*" (p.57). Es decir, afirma que la clase obrera no es sólo objetividad sino

también subjetividad, pero además, *"la lucha obrera puede transformar las condiciones de producción y reproducción del capital"* (p.56).

El estalinismo, afirma Panzieri, ha convertido al proletariado en sujeto pasivo, creador de riqueza sin iniciativa. Esta visión niega la unidad del proceso de trabajo y de valorización en la producción capitalista, que es la que lo convierte en espacio de lucha y enfrentamiento por el control del proceso de trabajo. Así, las relaciones sociales de producción son *"una relación totalizante con determinación en el ángulo de la valorización... (y también una relación) política, ideológica, cultural"* (p.59). La clase obrera es entonces un sujeto activo, unido al avance del capitalismo pero capaz de modificar ese avance, resultado de una relación social con dimensiones objetivas y subjetivas. *"La objetividad no será ya un substrato dado sino un componente activo articulado con la subjetividad"* (p.62).

Así, la organización del trabajo y las condiciones de producción, dentro de la producción capitalista, pueden variar, modificando también la forma de relación capital-trabajo y, con ello, lo que Panzieri llama las figuras obreras que se derivan, precisamente, de esas formas de relación.

La incorporación de la subjetividad para entender la organización del trabajo es ampliada por De la Garza (2001) quien señala que las discusiones sobre este tema han destacado la importancia de tomar en cuenta que el monto del plusvalor –objetivo fundamental del capital en la producción- es variable y se determina en el proceso de trabajo, como resultado de la manera en que se resuelve la lucha en él. *"Esto da origen a un conflicto inevitable de carácter estructural, pero a la vez a la dificultad de encerrar en marcos rígidos la organización de los procesos de trabajo"* (p.65). El problema de fondo, señala, es la relación entre estructuras, subjetividades y acciones.

De la Garza propone aplicar el constructivismo de Khun al análisis del proceso productivo. Retoma la afirmación de que los datos no están dados, sino que deben ser contruidos y que la realidad también es contruida (al menos en parte) por el sujeto. De la epistemología crítica recupera la propuesta de construir la teoría incorporando la visión de sujetos sociales transformadores, que actúan en una realidad en movimiento, y cuyo resultado dependerá de la articulación entre

estructuras, subjetividades y acciones (De la Garza, 2001). Es decir, hay estructuras que presionan a los actores para actuar en determinada dirección, pero los/as actores dan sentido y actúan a partir de éste, convirtiéndose en mediadores/as entre estructuras y acciones. Así, metodológicamente, debe abrirse el concepto de estructura para "*su redescubrimiento en cada situación concreta más que referirlas a una teoría general de las estructuras*" (De la Garza, 1998 b:23). La realidad no está dada, no hay una base empírica universal, existen parámetros que señalan los límites de la acción, pero éstas quedan dentro de un rango de posibilidades y el resultado final no es predecible, precisamente porque depende de esa acción.

En este enfoque se retoma de Marx la dialéctica sujeto-objeto. La subjetividad, que es un proceso que forma parte de la relación sujeto-objeto, dice de cómo "*el objeto adquiere significación para el sujeto y puede orientar su acción (y, a la vez) ... cómo a partir de la acción se pueden crear las formas de significación*". La subjetividad está conformada por estructuras parciales interconectadas de diversas formas (no como sistemas) que dan campo a la creación y a la voluntad en "*condiciones en parte dadas*". La organización del trabajo tampoco sería un fenómeno solamente subjetivo, sino también material y objetivo en que se abren campos para la acción subjetiva con incoherencias y fragmentaciones que "*dependerá de sus mundos de vida, pero también de estructuras, prácticas y subjetividades anteriores*" (De la Garza, sin fecha a).

Panzieri identifica las figuras obreras como caracterizadas por la relación capital-trabajo que resulta del enfrentamiento entre las "*propuestas del capital en aras de una mayor tasa de ganancia... (y) la resistencia obrera en el mismo proceso de trabajo*" (De la Garza, 1989:59). De la Garza agrega las estrategias gerenciales.

Para resolver el conflicto sobre la cantidad de trabajo -que se incorporará en el producto- y sobre el control del proceso de producción, los empresarios definirán estrategias que incluyen las relaciones laborales, la tecnología y la organización del trabajo. Estas estrategias se constituyen en parte del puente que explica el paso de las estructuras (internas o externas) a los resultados, ya que son parte de

las acciones subjetivas que dan sentido, redefinen y deciden a partir de las presiones recibidas en la organización del trabajo.

La participación de estos sujetos no es racional (en el sentido de la maximización de la ganancia o la satisfacción y de decisiones fundamentadas en la información y los cálculos adecuados). Según De la Garza (1998 a) los empresarios no tienen conocimiento total ni la ciencia necesaria para optimizar, y además tienen divisiones entre ellos, es decir, no son actores racionales. Pero también refuta la teoría de que no existen estrategias, sino contingencias⁸, o sea, que no hay un plan de acción, sino que ésta obedece sólo a coyunturas específicas. En realidad, señala, es posible que en el mediano plazo, en algunas empresas, se pueda trazar una línea de trayectoria estratégica, pero ésta no tiene que ser coherente y puede incluir contradicciones, incertidumbres y oscuridades. *"Es decir, las estrategias más que grandes planes conscientes de los empresarios serían más bien líneas medias resultantes de reestructuración productiva, que en forma acabada sólo pueden trazarse a posteriori⁹, aunque elementos de diseño pueden existir a priori"* (p.12).

Tanto los empresarios como los/as obreros/as no son sujetos *"totalmente sujetos, pero tampoco son absolutamente libres para tomar decisiones y actuar... En su subjetividad, como aparato de dar sentido, hay espacios sistémicos junto a otros con contradicciones, heterogeneidades, discontinuidades"* (De la Garza, sin fecha b:5). Sus acciones pueden ser resultado de voluntades o proyectos, *"pero también... de las actualizaciones estructurales cotidianas e interacciones moleculares de infinidad de sujetos individuales"* (De la Garza, sin fecha b:12). Las configuraciones subjetivas, que resultan de las acciones de los sujetos, dan lugar, asevera De la Garza, a ambigüedades e incertidumbres, rupturas, desarticulaciones, tensiones y contradicciones y pueden estudiarse como periodización de interacciones (alianzas, negociaciones, etc.), a partir de grandes campos no sistémicos o de sistematicidad limitada (cognitivos, valorativos, estéticos, sentimentales), *"parcialmente coherentes, con polisemia, capacidad de*

⁸ Ver Hyman más adelante.

⁹ Énfasis en el original.

rejerarquización, niveles de conciencia, estratos fosilizados junto a elementos particulares superficiales o ideológicos". Es precisamente en las discontinuidades, contradicciones o incertidumbres donde se abren las posibilidades para la acción de los sujetos (De la Garza, sin fecha b:19-20).

Una posición diferente sostiene Hyman (1987) quien, si bien reconoce que las acciones de la gerencia pueden ser influidas por factores externos o internos a la empresa, considera que no necesariamente se puede hablar de estrategias gerenciales. Encuentra, por el contrario, una variedad de técnicas y estructuras disponibles, que pasan por procesos de discusión y negociación al interior de las mismas administraciones. Las acciones responden a situaciones específicas y los resultados son inciertos lo mismo que sus implicaciones sobre las relaciones laborales, aunque las contradicciones que expresan crean "*potencialidades para la iniciativa de los/as trabajadores/as*" (p.49). Pero, a diferencia de los enfoques anteriores, no las entiende como un ámbito de posibilidades para la acción dentro de las estructuras existentes, sino como acciones que no están limitadas por tendencia alguna. Los factores que forman parte de las acciones gerenciales no necesariamente responden a estrategias identificables de la gerencia.

Nuestra posición

Si bien compartimos las críticas que se han hecho a Braverman, de las cuales mencionamos algunas en párrafos anteriores, consideramos necesario recuperar su aporte al análisis del proceso de trabajo o de la organización del trabajo, que es nuestro objeto. Antes de él, el marxismo se había orientado hacia otros temas como el movimiento obrero, el estado y las tendencias generales de la producción, y había descuidado el análisis de lo que sucede al interior del proceso productivo. Recuperar este análisis ha sido fundamental para la comprensión de la dinámica social, y de las posibilidades que se abren a los diferentes sectores.

También es de destacar que Braverman mantiene la separación analítica entre el proceso de trabajo, como realidad material, y el proceso de valorización del capital, que dice de su carácter social. Con ello también separa –analíticamente– la coordinación del proceso colectivo de trabajo, de su control por el capital. Sin

embargo, concebir estos procesos como determinantes en tanto que se imponen a las personas, obstaculiza la comprensión de las diferencias que resultan de las acciones –individuales y colectivas- de quienes participan en el proceso productivo, y de las posibilidades que se abren hacia el futuro.

Los regulacionistas, por su parte, han hecho importantes aportes para buscar explicar la crisis actual y para establecer relaciones entre diversos niveles de la realidad, pero dentro de un funcionalismo que pretende que se da una coherencia entre esos diferentes niveles y aspectos que analizan.

Finalmente, esta polémica respecto a los actores o sujetos en la organización del trabajo señala, para nuestro estudio, la importancia de:

1. Diferenciar los niveles de análisis (no es lo mismo hacer el análisis a nivel de modo de producción que a niveles más concretos, de ahí el concepto de figura obrera).
2. Reconocer que la realidad no está dada y que las estructuras (o tendencias generales) no determinan el devenir social, sino que señalan límites que definen rangos de posibilidades para la acción. Las personas están condicionadas por las estructuras pero pueden, a la vez, modificarlas. El papel de la ciencia no es, entonces, predecir, sino reconstruir la realidad para poder interpretarla y transformarla.
3. Reconocer la subjetividad de los/as participantes en la organización del trabajo y examinar la relación entre estructuras, subjetividades y acciones. Las personas no aparecen como simples representantes de relaciones o movimientos sociales, sino como sujetos que dan sentido y actúan a partir de sus situaciones particulares y colectivas (posición política e ideológica, cultura, emociones y convicciones, intereses y características particulares). La realidad está, así, en movimiento y presenta contradicciones, rupturas, discontinuidades, ambigüedades, conflictos, etc.
4. Identificar estrategias gerenciales y laborales no como planes predefinidos, sino como resultados -a posteriori- de las acciones dentro y sobre las estructuras.

1.4.2 Segundo debate: ¿Cómo se expresa el conflicto en la organización del trabajo?

El debate sobre el conflicto en la organización del trabajo, dentro de la perspectiva laboral, se inicia con el examen de Harry Braverman (1975), que se mencionó antes. Desde su punto de vista, la gerencia organiza el trabajo para lograr un control que ejerce en forma coercitiva. Esta posición da lugar a una serie de estudios y discusiones que ejemplifican este análisis, o lo critican señalando que existen otras formas de control y de resistencia en la organización capitalista del trabajo. Esta discusión es analizada en este apartado, partiendo del aporte de Braverman.

El control despótico en la organización del trabajo

Braverman (1975) entiende la organización del trabajo como un espacio de control del trabajo por el capital. Retomando el análisis de Marx sobre el proceso de producción incorpora la dualidad de la coordinación del proceso de trabajo, en la cual un aspecto se deriva del proceso colectivo de trabajo (en un sentido material) y otro del proceso de valorización, o sea, de su apropiación por el capital. Así, la coordinación capitalista se convierte en control que, en opinión de Braverman, se ejerce en forma despótica y se convierte en un problema de gerencia, mientras que para los/as obreros/as es un problema de alienación.

Lo primero que hace el capital, afirma, es regular las horas de trabajo y disciplinar a los/as trabajadores/as para habituarlos/as a sus tareas, y mantenerlos trabajando todo el día y todo el año. El control se ejerce para que acepten, y trabajen por, la disciplina y los objetivos de la empresa.

La administración científica –taylorista-fordista- es presentada, aquí, como un intento por aplicar la ciencia al control del trabajo, para lo cual investiga no el trabajo en general, sino su adaptación a las necesidades del capital, no sus características generales, sino sus aspectos particulares y sus detalles, para poder dar instrucciones precisas sobre cómo ejecutarlo. En este sentido, no es una ciencia del trabajo, sino una ciencia de la administración del trabajo que conduce

al "*control sobre el trabajo al través del control sobre las decisiones que son hechas en el curso del trabajo*¹⁰ⁿ (Braverman, 1975:132).

En opinión de Braverman, a través del estudio de tiempos y movimientos y la planificación detallada del trabajo, la gerencia centraliza el conocimiento y extiende el control sobre el proceso productivo. Se separan así la concepción del trabajo de su ejecución, lo cual es posible porque el trabajo humano es pensado antes de ser realizado, y es un producto social y no un resultado de la aplicación tecnológica. Por otro lado, la división del trabajo segmenta a los/as trabajadores/as en manuales e intelectuales, y redefine las habilidades creando un sector de trabajadores/as descalificados/as, especializados/as, que sólo hacen una parte del proceso. Los/as trabajadores/as se dividen entre aquellos/as "*cuyo tiempo casi no vale nada*" y "*aquellos cuyo tiempo es infinitamente valioso*" (Braverman, 1975:105). El proceso genera entonces, la descalificación de los/as trabajadores/as de un lado, y la concentración del conocimiento y la planificación en la gerencia, del otro lado.

Braverman tuvo una gran influencia en la discusión posterior sobre los procesos productivos, tanto entre aquellos que hicieron estudios para mostrar la validez de sus tesis, como entre quienes criticaron algunas de ellas. Analizaremos los aportes más importantes que han hecho estos últimos en este tema del control.

Diversas formas de control y de resistencia

Retomando el reconocimiento del conflicto en el proceso de trabajo, Richard Edwards (1979) considera también al control como resultado de la acumulación de capital, del tamaño y los tipos de empresa y de las respuestas a la resistencia de los/as trabajadores/as. Define el control como "*la habilidad de los capitalistas o gerentes para obtener el comportamiento deseado de los/as trabajadores/as*" (p.17). Lo considera necesario porque la fuerza de trabajo es una característica de personas con intereses y necesidades, así como con resistencia a ser tratadas como cosas.

¹⁰ Cursiva en el original.

A partir de la interacción de tres elementos del control: la dirección, la evaluación y la disciplina, Edwards distingue tres formas de control que considera que se han ido desarrollando históricamente, pero coexisten en la época actual. Las tres formas son: el control simple, que predomina en empresas pequeñas o periféricas y consiste en el ejercicio personal y arbitrario del poder. El control estructural, que se aplica como respuesta de la gerencia frente a la resistencia laboral, a la emergencia de organizaciones políticas, y al crecimiento de las empresas. Esta forma de control toma cuerpo en la estructura física o social del proceso de trabajo. En el primer caso se trata del control técnico, que se da sobre todo en las industrias de producción masiva y tiene su expresión más clara en la cadena de montaje, donde la maquinaria dirige el proceso de trabajo y su ritmo. En el segundo caso habla del control burocrático, que se implanta en la estructura social de la empresa, donde las reglas impersonales gobiernan la producción. Este último ha sido muy eficaz para prevenir el sindicalismo.

Cada una de estas formas de control, afirma Edwards (1979), corresponde a una etapa definida en el desarrollo de las empresas, en el sentido de que el control estructural sucede al control simple y el burocrático al técnico; pero, como el capitalismo se desarrolla en forma desigual, estos métodos alternativos coexisten. Andrew Friedman (1982) pone mayor énfasis en la resistencia laboral como condicionante de la organización del trabajo. Pocos años después de la publicación de la obra de Braverman (en 1974), critica su concepto del control, como solamente despótico, y la ausencia, en su análisis, de la resistencia laboral. Con respecto a la segunda, afirma que cada etapa del capitalismo suscita un progresivo deterioro de la capacidad de los/as trabajadores/as para ejercer su autoridad sobre el uso de su fuerza de trabajo, aumentando con ello la autoridad gerencial. Señala algunos factores como base para hacer posible la resistencia laboral en la organización del trabajo, como son:

1. El aumento y la complejidad del equipamiento mecánico, y el aumento en el tamaño de las firmas, que aumentan la habilidad de los/as trabajadores/as para la resistencia;

2. El enorme aumento en la acumulación de capital con la consiguiente reducción relativa de las fuentes de fuerza de trabajo, que crea las bases para la resistencia, sobre todo entre trabajadores/as calificados/as.

Friedman (1982) considera que la concepción leninista de dos formas de resistencia -espontánea y producto de la conciencia revolucionaria- impide reconocer los cambios que se generan, en el proceso de producción, como resultado de la resistencia de los/as trabajadores/as. Otras formas de resistencia, que no necesariamente amenazan las relaciones capitalistas de producción, pueden ser individuales -como no atender órdenes, dañar el equipo, el sabotaje, etc.- y colectivas -como las anteriores y también oponerse a las reglas de trabajo o a los procedimientos, con lo cual atentan contra la autoridad gerencial-. La resistencia puede variar dependiendo de diversas condiciones, y puede ser manipulada por la gerencia que incluso llega a usar a los sindicatos para mantener su autoridad.

Critica a Braverman por "*confundir una estrategia particular para ejercer la autoridad gerencial con la autoridad gerencial misma*" (p.80) y afirma que la gerencia responde a la resistencia de los/as trabajadores/as con dos formas de control: control directo y autonomía responsable. En la primera se busca limitar a la fuerza de trabajo a través de las amenazas, de la supervisión directa y de otorgarle el mínimo de responsabilidad a los/as trabajadores/as. La segunda se ha extendido con el aumento en el tamaño y la complejidad de las firmas, con la resistencia laboral, y con la incorporación de la ciencia en la producción. Consiste en facilitar la adaptación de los/as trabajadores/as dándoles "*estatus, autoridad y responsabilidad. La alta gerencia trata de ganar su lealtad, y cooptar sus organizaciones a los ideales de la empresa (es decir, la lucha por la competencia) ideológicamente*" (p.78). En las nuevas circunstancias, la gerencia ha encontrado que "*la cooptación de ciertos grupos y la conciliación son más efectivas que la coerción pura*"¹¹ (p.79).

Los/as trabajadores/as, según Friedman (1982), no pueden llegar a controlar el proceso productivo dentro del capitalismo, pero con la resistencia pueden lograr

¹¹ Traducción libre.

algunos cambios en la organización del trabajo y el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, no todos los cambios son resultado de la resistencia y lucha de los/as trabajadores/as, algunos pueden ser resultado de iniciativas gerenciales para mantener o aumentar el control gerencial, como sucede con la autonomía responsable.

El consenso y la negociación

Burawoy (1979) critica los enfoques anteriores, porque no incorporan la posibilidad de escoger que se abre para los/as trabajadores/as en la organización del trabajo (aunque sea dentro de ciertos límites), que conduce a la coexistencia de conflicto y consenso. Preguntándose por qué los/as trabajadores/as trabajan tanto (a diferencia de la sociología industrial que se pregunta por qué no trabajan suficiente) y enfatizando el carácter capitalista -de búsqueda de ganancias- de las empresas, señala que se presenta una tendencia a asegurar, a la vez que se oculta, la producción de plusvalor. Tres procesos facilitan esta tendencia: los juegos en el proceso de trabajo, el mercado interno de trabajo y el estado interno. Con los juegos se refiere al establecimiento de reglas informales para el cumplimiento de metas de producción, y a su cumplimiento entre trabajadores/as y algunos mandos de nivel inferior. Estos juegos representan un vínculo entre la racionalidad individual y la del sistema capitalista, porque se busca cumplir con un volumen de producción; generan consenso porque llevan a los/as trabajadores/as a aceptar y defender las normas y reglas de la producción capitalista; generan un conjunto de intereses que son definidos por el capitalismo; la posibilidad de satisfacer esos intereses (que aparecen como propios) genera consenso y los presenta como naturales e inevitables.

El mercado interno de trabajo, que consiste en la posibilidad de ascender dentro de la estructura laboral de la empresa, también contribuye a asegurar y ocultar la producción de plusvalor. Por un lado, internaliza el individualismo competitivo del mercado externo de trabajo; por otro lado, alivia la tensión con la gerencia y la aumenta entre los/as trabajadores/as. Así, los intereses aparecen como individuales y se oculta la pertenencia a la clase, además de que se genera un

compromiso con la empresa y con ello se coordinan los intereses del capitalista y los del/la trabajador/a. El consenso es generado por el interés de los/as trabajadores/as en preservar el mercado interno de trabajo como algo que los/as beneficia. Lo que Burawoy (1979) llama estado interno se refiere a la coordinación de intereses del sindicato y la gerencia a través de los procedimientos para quejas y la negociación colectiva. Éste coordina los intereses de los/as trabajadores/as y la gerencia, "*en la expansión de la ganancia, que provee concesiones materiales en forma de beneficios a los/as empleados/as y aumentos salariales*" (p.119). Las relaciones de producción capitalistas quedan encubiertas porque los/as trabajadores/as participan como individuos -ciudadanos/as industriales- y no como miembros de una clase. El conflicto es regulado e implantado en el procedimiento de negociación. El estado interno reconoce la existencia de clases, pero la incertidumbre que deja sobre lo que puede ser negociado se resuelve de forma que "*establece la prerrogativa gerencial para dirigir el proceso de trabajo*" (p.120). Las reglas de estos procesos no generan estabilidad o posibilidad de predicción, sino que ubican la incertidumbre dentro de ciertos límites. Se ponen reglas y se amplían las posibilidades de escoger, dando a los/as trabajadores/as cierto poder para resistir o protegerse de la dominación gerencial. Así, la empresa "*oscurece y asegura el plusvalor a través de la organización, relocalización y represión de la lucha, a través de la constitución o presentación de los intereses de la corporación como los intereses de todos/as, y a través de la promoción del individualismo ...*" (p.120).

A la combinación de conflicto y consenso, propuesta por Burawoy, los investigadores de Warwick agregan los conceptos de antagonismo estructurado y de negociación, como explicativos de las relaciones dentro de la producción. El primero está implantado en el proceso de trabajo "*porque los/as trabajadores/as están en posición subordinada: su capacidad de trabajo -su fuerza de trabajo- se transforma en trabajo efectivo bajo la autoridad de la gerencia, y el excedente creado no está bajo su control*"¹² (Edwards y otros, 1994:6-7). El segundo se explica a partir de la pregunta que consideran que debe hacerse, que es ¿cómo se

¹² Traducción libre.

organizan, expresan y regulan los aspectos conflictivos del trabajo? y ¿cómo se crea un orden en el lugar de trabajo? Para contestarla, rechazan la separación entre el control gerencial y la resistencia de los/as trabajadores/as que hacen Braverman y Friedman y, en una línea cercana a la de Burawoy, consideran que hay una negociación dentro del proceso de trabajo:

*"... tanto como conflicto hay cooperación, porque los gerentes necesitan la complacencia de los/as trabajadores/as, mientras que los/as trabajadores/as dependen de los empleadores para su trabajo y no pueden afrontar el adoptar una política de resistencia total. El balance entre los aspectos conflictivos y de cooperación en el trabajo se da a través de la negociación del orden"*¹³ (Edwards y otros, 1994:7).

La negociación es necesaria porque la gerencia opera bajo la presión de contradicciones entre la necesidad de control y la de conseguir la cooperación de los/as trabajadores/as por un lado, y la necesidad de mantener la armonía en la empresa y obtener su rentabilidad por el otro. La negociación no es accesoria, sino que es parte integrante de las relaciones entre gerentes y trabajadores/as, el recurso para regular el trabajo en medio de las demandas contradictorias (Edwards y otros, 1994:8). Cada espacio laboral resuelve el problema a través de una negociación que no es necesariamente de contratos colectivos, sino que puede realizarse por otras vías menos formales y más cotidianas, ubicadas en el lugar de trabajo, aunque influidas por las tendencias globales y los sistemas nacionales de relaciones laborales (Edwards y otros, 1994:278-79).

La interiorización del control

El análisis de las nuevas formas de organización del trabajo ha llevado, a diversos/as autores/as, a concluir que una de sus características es la interiorización -en la cabeza de los/as trabajadores/as- de la supervisión y el control.

¹³ Traducción libre.

Algunos análisis sobre la aplicación de formas que la gerencia presenta como participativas han mostrado que conducen a un aumento del control gerencial o a una pérdida de la autonomía obrera. En concreto se afirma que:

1. Hay una pérdida de autonomía por el destino colectivo del trabajo, la autorregulación, la movilidad interna, la mayor ingerencia de los departamentos de métodos y la participación limitada (Chave, 1991 y Chanaro y Perrin, 1991).
2. Hay una pérdida de control para los/as trabajadores/as con el aumento en la carga de trabajo, con la tutela más directa o la subordinación al software, con la transferencia de prerrogativas a los servicios funcionales, y con la sujeción a normas que aparecen como técnicas o científicas (Chave, 1991 y Chanaro y Perrin, 1991).
3. Hay un aumento del control gerencial por el oscurecimiento de los intereses de los/as trabajadores/as y la pérdida de su identidad de clase, debido a su participación en reuniones entre personal de diferente nivel jerárquico, con orientaciones y limitaciones impuestas por la gerencia y donde quedan excluidos los temas de interés exclusivo de los/as trabajadores/as de nivel operativo (Wells, 1987, Trejos, 1998).
4. El control se extiende al ámbito del conocimiento de los/as trabajadores/as operativos/as sobre detalles del proceso de trabajo y el de las soluciones a problemas que sólo ellos pueden plantear (Wells, 1987, Trejos, 1998).
5. El control se amplía para introducirse en la mente de trabajadoras y trabajadores, al lograr una participación voluntaria (o aparentemente voluntaria) y en la que se pone en movimiento no sólo la capacidad física, sino también la intelectual, para obtener mejoras que conducen al aumento en la ganancia (Wells, 1987, Trejos, 1998).

Nuestra posición

En la mayor parte de los enfoques que hemos visto en este debate sobre el conflicto, el control y la resistencia en la organización del trabajo, la participación, ya sea de la gerencia o de los/as trabajadores/as, está determinada por su posición en el proceso productivo y en el tipo de empresa o proceso en que se

ubican. Es decir, la subjetividad, tal y como ha sido planteada en el debate anterior, como radicada en sujetos que pueden comprender e interpretan la situación y combinar sus características con los factores externos para llegar a las acciones que se efectúen, está ausente. Sin embargo, del debate extraemos algunos elementos importantes para el análisis de nuestro problema de investigación, como son:

1. Se recupera la concepción de la organización del trabajo como espacio dual: material-técnico y social, donde lo social está oculto y debe ser develado más allá del discurso gerencial y de los aspectos técnico-materiales. Esa dualidad se refleja en la coordinación-control del proceso productivo, ya que la coordinación del proceso colectivo no es lo mismo que su control capitalista para garantizar la valorización y reproducción del capital.
2. Se encuentran diversas formas de control –entre las que puede estar el consenso- que llevan a preguntarnos cuáles formas de control existen, en concreto, en los casos que analicemos, y por qué. Con ello se puede hacer el puente con la polémica anterior, sobre la subjetividad, pues es posible encontrar acciones que conducen a variar las formas de control, según las interpretaciones y decisiones que los sujetos hacen, dentro del marco de las posibilidades existentes.
3. Se retoma, como parte de la organización del trabajo, la presencia de contradicciones e intereses opuestos, que llevan a la gerencia a procurar garantizar el control y a los/as trabajadores/as a respuestas variadas, ya sea en forma individual o colectiva. El control se puede ejercer de diversas maneras: desde despóticas hasta consensuadas, desde confrontativas hasta orientadas a conseguir la cooperación y la identificación de los/as trabajadores/as con la empresa. Y puede corresponder con decisiones unilaterales de la gerencia o con negociaciones con los/as trabajadores/as, ya sea formalmente o mediante acuerdos implícitos o informales. Las respuestas de los/as trabajadores/as pueden ir desde la resistencia y la confrontación –individual o colectiva- hasta la negociación y el consentimiento o cooperación. Estas diferentes acciones y relaciones representan o generan cambios en la organización del trabajo.

1.5 LOS ESTUDIOS EN AMÉRICA LATINA

1.5.1 Introducción: el análisis de procesos de trabajo en América Latina

La sociología del trabajo en América Latina “*nace muy vinculada a la teoría del desarrollo*” y, por lo tanto, abordando cuestiones relacionadas con la constitución de la clase obrera (en una perspectiva externa) y con los movimientos obreros (Abramo y Montero, 1995:81). De la Garza (1993) señala que los estudios eran de tipo: cronológico, que privilegia la relación del movimiento sindical con el estado, el dato periodístico y la concepción de que la conciencia de clase se introducía desde afuera. Sociodemográfico, que se centra en la distribución de la fuerza de trabajo en las diferentes ramas productivas y en el análisis de las variables estadísticas tradicionales: edad, sexo, educación, etc. Entre éstos estuvo el estudio pionero de Torcuato di Tella sobre las actitudes y comportamiento político de los/as trabajadores/as. Antropológico, menos frecuente, que estudiaba la percepción de los actores obreros sobre su situación (De la Garza, 1993 y Abramo y Montero, 1995).

En la década de los setenta, y bajo la influencia de las dictaduras militares y la derrota de los proyectos desarrollistas, el foco de atención pasa al sindicalismo poniendo énfasis en factores políticos que explicarían sus características (Abramo y Montero, 1995) y se “*privilegia la dimensión política, el diagnóstico sobre el sistema de dominación, el estudio de los sindicatos en su relación con el Estado y los partidos*”. En este cambio también se favorece la recuperación del análisis de la fábrica, buscando en ella posibles formas de oposición al orden vigente (Abramo y Montero, 1995:85).

De la Garza (1993) considera que los primeros estudios, en esa década, fueron obreristas. En ellos se continúa con la preocupación de cómo la clase obrera podría convertirse en sujeto revolucionario, pero se considera que su conciencia no viene de afuera. El análisis incluye dimensiones técnicas, sociales y políticas y, aunque se retoman las figuras obreras del obrerismo italiano, se cae en una “*versión novedosa de situacionismo estructuralista*” (p.44). “*Es decir, las formas*

de lucha, de organización, demandas y conciencias serían resultado de determinadas características de los procesos de trabajo y sociodemográficas de los trabajadores” (p.44-45).

En la década de los ochenta, con los cambios en el ámbito internacional y la reestructuración productiva, y con el auge de los debates sobre procesos de trabajo, en América Latina se busca responder a nuevas preguntas, relacionadas con la “*naturaleza del proceso de trabajo y de las relaciones laborales* (Abramo y Montero, 1995:87) y, en concreto, con las nuevas tecnologías y nuevas formas de organización del trabajo, y con la flexibilidad (De la Garza, 1993:45).

Así se llega, en la primera mitad de la década de los noventa, al debate sobre el taylorismo-fordismo y el posfordismo, que luego se abandona para dejar la organización del trabajo como telón de fondo en el estudio de otros temas, ya sea de factores de la organización del trabajo o de las relaciones laborales, las competencias, etc. En este debate se ha partido de la hipótesis de que el taylorismo-fordismo –o la forma en que se ha aplicado en América Latina- ha venido siendo modificado, pero los diferentes estudios realizados muestran gran variedad de situaciones que son interpretadas también de manera diversa por los/as investigadores/as. Antes de señalar algunos aportes en relación con la transformación de los procesos de trabajo en América Latina, revisaremos posturas centrales sobre la aplicación del taylorismo-fordismo. Utilizamos estudios sobre los países donde más se han divulgado estos análisis, como son Venezuela, México, Brasil y Argentina.

1.5.2 Taylorismo sin más o con sufijos

Con relación a la aplicación del taylorismo-fordismo en la región, se han desarrollado dos posturas fundamentales: la de quienes consideran que no se puede hablar propiamente de taylorismo-fordismo, sino que éste debe ser calificado, y la de aquellos/as que consideran que no sólo ha habido taylorismo-fordismo, sino que sigue habiéndolo.

La primera postura ha sido desarrollada, entre otros/as, por Novick (2000) quien afirma que debe hablarse de prototaylorismo. Esta autora encuentra, en

Argentina, la existencia de una estructura jerárquica y piramidal para la toma de decisiones; la división del trabajo (entre concepción y ejecución y entre ésta y el mantenimiento y el control de calidad); la asignación a puestos fijos de trabajo; la imposición de ritmos por la oficina de métodos o por la tecnología y la incorporación de cadenas de montaje; pero con mayor orientación hacia disciplina y control que hacia productividad (128) y, en Brasil, más que una división del trabajo una rutinización de tareas, en el sentido de pautas o estándares que deben seguirse, pero lejos de los modelos de productividad y con alta preocupación por el control (en ello sigue a Fleury en p.129). A partir de lo encontrado para los casos argentino y brasileño (y suponiendo una cierta semejanza en el resto de la región) considera que no se puede hablar de taylorismo propiamente, sino de prototaylorismo, en el sentido de que la organización del trabajo *“no orientaba sus componentes técnicos, organizacionales y sociales hacia la obtención de la productividad, sino a la disciplina y control de la fuerza de trabajo”* (p.128). Y en cuanto al fordismo señala que no se desarrolló el consumo ni producción masivas. Así, la etapa del taylorismo-fordismo *“estuvo conformada por desarrollos particulares en la aplicación de los principios de la organización del trabajo pero, a su vez, limitada a ello, en la medida en que no se generalizó la norma de producción en masa y de consumo”* (p.129).

Como parte de la segunda postura Leite (1990) argumenta que, en Brasil, ha habido taylorismo y que su aplicación fue facilitada por la constitución del Instituto de Organización Racional del Trabajo, que articuló los esfuerzos orientados en ese sentido. En este contexto se dio la producción en masa, la mecanización de la producción, los ritmos intensos de trabajo con abuso de las horas extras, el autoritarismo y la represión en la empresa. Hubo, además, aspectos más relacionados con el fordismo como la línea de montaje, el desarrollo de un amplio mercado de productos de consumo durable con algún acceso a éste por parte de los/as obreros/as. Además de señalar diferencias entre empresas, según su tipo, señala las que se derivan de la diferenciación de tarifas que conduce a la utilización de trabajadores/as descalificados/as, las tarifas individualizadas que permiten la sustitución del/la trabajador/a, y un sistema jerárquico de supervisión.

De la Garza (1993) y Carrillo (1989) también han encontrado, para algunos casos en México, el uso de la cadena de montaje, el trabajo en serie, la estandarización del trabajo y de la fuerza de trabajo, la vigilancia y el control con marcada supervisión y reglas rígidas, aunque con máquinas y herramientas no estandarizadas. Es más, buscando identificar las tendencias de los cambios actuales, y en un esfuerzo de sistematización más amplio, De la Garza (2001) interpreta información estadística de PREALC-OIT para algunos países grandes de América Latina y concluye que “... *en una parte importante de los establecimientos que hacen innovaciones se trata de profundizar o aplicar más cabalmente el taylorismo-fordismo; en otros, minoritarios, se introducen las nuevas formas de organización del trabajo (en Brasil y México más que en Chile, Argentina y Colombia). Es decir, considera no sólo que ha habido taylorismo, sino que incluso algunos cambios actuales tienden a su reforzamiento*” (p.122).

Es decir, aquí hay un debate sobre los factores que podrían permitir calificar como taylorista-fordista la organización del trabajo y sobre hasta dónde esos factores se han extendido en América Latina. Al respecto conviene apuntar que se puede establecer una diferencia entre el taylorismo-fordismo como organización del trabajo y como organización social, ya que la segunda acepción incluye aspectos relacionados con el funcionamiento y alcance de los mercados y del estado. En este sentido, el consumo de masas no forma parte del taylorismo-fordismo entendido como organización del trabajo. Sin embargo, también es válido preguntarnos si es correcto afirmar que no ha habido producción y consumo de masas en varios países de la región; considerando lo masivo como la producción en serie y el consumo estandarizado, al menos una parte de la producción ha tenido ese carácter.

Por otro lado, también habría que discutir el significado de la relación entre productividad y control como componentes o no del taylorismo. Nuestra interpretación coincide con la de quienes ven en el taylorismo una forma de control -a nuestro juicio, sobre el tiempo y el conocimiento de los/as trabajadores/as- como medio para aumentar la intensidad del trabajo. Así, no necesariamente el taylorismo coexiste con el aumento en la productividad del trabajo, puede hacerlo

con el aumento en su intensidad, que aparece como productividad pero no lo es¹⁴. Por lo tanto, la orientación hacia la disciplina y el control, que encuentra Novick, no representan ausencia de taylorismo-fordismo.

Por último, la existencia o no de taylorismo-fordismo no niega la necesidad de preguntarse si han coexistido diversas formas de organización del trabajo desde antes de la etapa en que se inician los cambios actuales. En este sentido es importante recuperar la postura de De la Garza (2001 y 1998 b) quien habla de mantenimiento de formas taylorista-fordistas actualmente, junto con una suerte de pretaylorismo tradicional y de taylorismo. Al respecto pensamos que el término “pretaylorismo” no es el más adecuado porque sugiere una suerte de evolucionismo que no corresponde, como el mismo De la Garza (1999) señala cuando afirma que los sufijos estarían sugiriendo la existencia de *“rasgos indeseables por escasa maduración o porque los actores que deciden las reestructuraciones productivas no han entendido bien las señales del mercado e impulsados por su pasado hacen cambios que no tienen las bondades del posfordismo”* (p.127).

1.5.3 “Modelos” o factores de la organización del trabajo

El análisis de los cambios actuales lo hemos agrupado en dos posiciones: primero, la de quienes utilizan el nuevo “modelo” de organización del trabajo, ya sea producción ajustada (toyotismo o modelo japonés), neofordismo o especialización flexible, como tipo ideal, y examinan su nivel de aplicación en los casos analizados para determinar lo que falta para lograrlo (como indican Abramo y Montero, 1995 y De la Garza, 1993). Segundo, la de aquellos/as estudiosos/as que consideran que no hay una tendencia unívoca hacia los modelos teorizados y hacen sus estudios desde la singularidad de América Latina, tratando de interpretarla y explicarla en su contexto y dentro de las tendencias actuales, pero con sus particularidades aunque, en su mayor parte, se deja de lado la

¹⁴ El aumento en la productividad se da cuando aumenta la cantidad de productos elaborados en una unidad de tiempo utilizando la misma cantidad de trabajo; esto puede deberse a cambios en la maquinaria e instrumentos o en la organización del trabajo. La intensidad aumenta cuando aumenta la cantidad de trabajo por unidad de tiempo lo que, probablemente, redundará en una

conceptuación de las nuevas formas de organización del trabajo, y se concentra el análisis en cambios en factores que representan rupturas con el taylorismo-fordismo o la organización tradicional de la producción.

Un buen representante de la primera postura es Julio C. Neffa (sin fecha) quien, como se vio anteriormente, habla de un nuevo paradigma, que se contrapone a la producción masiva del taylorismo-fordismo, y tiene las siguientes características: nuevas jerarquías y agrupamientos para enfrentar la mayor competencia internacional con nuevas jerarquías y agrupamientos; innovaciones tecnológicas y organizacionales frente al estancamiento en la demanda efectiva con mayores exigencias de parte de los consumidores; reducción del tamaño de los establecimientos, desconcentración y descentralización; abandono de la integración vertical, subcontratación y articulación entre empresas medianas y grandes; producción en pequeñas series; estabilidad en el empleo dentro de la empresa; respuesta a cambios del mercado con flexibilidad (informática, nuevas formas de organización del trabajo); sistemas japoneses: integración de tareas y polifuncionalidad, participación, articulación taller-oficina, rotación de puestos, formación permanente, nuevos valores, mayor responsabilidad a productores directos, salarios individualizados según los resultados de la empresa y el comportamiento del trabajador/a. Sin embargo, admite que, en América Latina, hay sectores más vulnerables, con desocupación, precarización, informalización, economía subterránea y lo que llama flexibilización regresiva y marginación del sindicalismo tradicional.

La postura siguiente la desarrollaremos por partes, para indicar lo que se viene señalando con relación a algunos de los factores centrales de la organización del trabajo, como son la división del trabajo, las formas de control y de mando, los métodos de trabajo y la participación de los/as trabajadores/as. La mayor parte de las investigaciones que hemos revisado¹⁵ se ha orientado a identificar, conceptualizar y explicar los cambios que se están operando actualmente en la organización del trabajo y, se puede afirmar que se ha llegado a un consenso en el sentido de que

mayor cantidad de productos.

¹⁵ Aquí nos hemos enfrentado con el obstáculo adicional de que, obviamente, no hemos podido utilizar sino una parte limitada de la bibliografía existente.

no estamos ante la “utopía posfordista” (tal y como señalan Abramo y Montero, 1995 y De la Garza, 1993). Pero los estudios se han concentrado en aspectos parciales de estas transformaciones, más que en preguntarse de qué forma de organización del trabajo se trata. A esto habría que agregar que, por un lado, los trabajos existentes son demasiado desiguales en cuanto a perspectivas utilizadas, niveles de análisis, problemas investigados, alcances (en cuanto a sectores, representatividad, países, etc.), dimensiones y variables estudiadas, esfuerzos de explicación y de comparación. Y que, por otro lado, hay una gran ausencia de estudios en la mayoría de los países de la región. Lo anterior muestra que no es posible hacer afirmaciones generales sobre las tendencias existentes en la organización del trabajo en América Latina. Por esta razón, a lo más que aspiramos, en el resto de esta sección, es a sistematizar los principales hallazgos de los estudios a los que hemos podido acceder, muchos de los cuales son estudios de caso mientras que otros sí hacen generalizaciones para algunos países o para grupos de países.

Es conveniente, no obstante, señalar algunas propuestas de periodización de los cambios actuales en América Latina, que ayudan a tener un panorama más completo de lo que ha venido sucediendo (al menos donde se han hecho los estudios) y de lo que se ha venido estudiando. Iranzo (1998) revisa gran variedad de trabajos, de distintos países de la región, para concluir que se pueden identificar tres momentos de la modernización productiva: la década de los setenta con una modernización parcial y fragmentada, la década de los ochenta con una modernización organizacional relativa y la década de los noventa con una modernización más abarcativa y sistémica. El primer período estaría constituido por la incorporación puntual de tecnologías basadas en microelectrónica con cambios organizativos más inspirados en el reforzamiento del control autoritario y en la intensificación del trabajo que en nuevas prácticas de gestión. El segundo período, que llama modernización organizacional relativa, se caracterizaría por una incorporación puntual de nuevas tecnologías junto a una incorporación, también puntual, de nuevas formas de organización del trabajo. El tercer período se daría en un nuevo contexto internacional y de apertura y, la modernización, que

llama más abarcativa, presentaría una reorganización interna con nuevas relaciones entre empresas y tercerización. Señala diferencias por países y por tipos de empresas, pero como caracterización general coincide con Novick (2000) quien habla de que, en los setentas, se da la introducción de la automatización con el aumento de los ritmos y del autoritarismo; en los ochentas, *“comienzan a implantarse técnicas puntuales de lo que se dio en llamar el ‘modelo japonés’”* (Novick, 2000:133), que se aplicó parcialmente, sobre todo en empresas de mayor tamaño y orientadas al mercado internacional. En los noventas reconoce que se han realizado cambios más integrales, aunque señala que *“Hoy estamos en presencia simultánea de ‘islas de modernidad’ con ejemplos de polivalencia improvisada, o procesos de modernización parcial o limitada a algunos sectores o prácticas. Si bien el grado de profundización difiere, la heterogeneidad en la aplicación corta transversalmente la experiencia de los distintos países”* (Novick, 2000:133).

Es por estas razones que muchos de los estudios se concentran en aspectos parciales o en casos particulares, buscando la especificidad de las transformaciones y las formas y caminos de su extensión.

La división del trabajo en los estudios analizados

Por división del trabajo se entiende la distribución de tareas y funciones entre los/as trabajadores/as de la empresa, la cual puede ser tanto entre quienes realizan las actividades básicas como planeación y ejecución del trabajo, como entre quienes realizan diversas funciones en la estructura jerárquica como supervisión, control de calidad o trabajo operativo, o entre quienes realizan diversas tareas operativas. La división del trabajo ha sido uno de los factores más estudiados debido a su importancia, y a la extensión de aspectos que representan formas alternativas a la taylorista-fordista fragmentación del trabajo con especialización de los/as trabajadores/as, y asignación individual de tareas y funciones. El análisis se ha hecho a partir de la formación de equipos de trabajo y de la aplicación de polifuncionalidad.

Varios análisis de casos para distintos países muestran que, en los últimos años, se vienen formando equipos de trabajo, aunque con variaciones. Por ejemplo, en la industria automotriz argentina, Novick y otras (1998) y Stobbe (1999); en la industria automotriz brasileña Leite y otros/as (1996) y De la Garza (2001), quien encuentra la formación de equipos de trabajo en un 39% de las empresas de autopartes. En Venezuela, Iranzo (1997 a) encuentra trabajo en equipo, sobre todo, en empresas con “*estrategia de modernización general*” y, aun en estas empresas, considera que la polifuncionalidad es “*tímida*” y hay trabas a la recalificación. Pero Novick y otras (1998) dan cuenta de diversas formas de aplicar la polivalencia y los equipos de trabajo en la industria automotriz argentina: unas en que se busca un mayor balance entre el tiempo de ejecución de los/as operarios/as y la operación de las máquinas, y otras en que la célula se asimila al equipo y las máquinas, y se aprovechan mejor los tiempos y las capacidades polivalentes de los/as trabajadores/as. Así, las células o equipos de trabajo pueden aplicarse con diferentes objetivos; en algunos casos, son para usar la polivalencia ante el ausentismo o la racionalización del personal; en otros casos, los/as trabajadores/as tienen puestos diferenciados aunque pueden rotar; en otros, se busca una mayor coordinación y polivalencia, aunque sin mayores capacidades de los/as trabajadores/as. Por último, algunas células se orientan hacia la cooperación horizontal y un nuevo compromiso de la dirección y los/as trabajadores/as, con una polivalencia más calificante.

Respecto a la difusión de la polivalencia también hay análisis de casos en diversos países. Por ejemplo, Stobbe (1999), quien analiza casos de introducción del toyotismo en la industria de autopartes argentina, encuentra que, en las empresas estudiadas, más del 50% de los/as trabajadores/as era polivalente en el 61% de las empresas, aunque la polifuncionalidad no está tan extendida ya que, en el mantenimiento preventivo hay un bajo nivel de participación de los/as operarios/as, el cual sólo en el 18% de los casos representa una participación laboral de más del 50%. Novick y otras (1998), también en casos del sector automotor de Argentina, encuentran que, aun con polivalencia, los tiempos y las normas son predeterminados. Para la industria metalmecánica argentina en su

conjunto, De la Garza (2001) encuentra que un 50% de las empresas se orienta a la simplificación de tareas, mientras que la proporción de empresas con equipos de trabajo y polivalencia es de sólo el 19%, aunque la rotación de tareas está presente en el 39% de los casos y la delegación de la inspección de calidad en el proceso es de un 29% (p.145). Es decir, si bien en casos particulares de la industria automotriz argentina se presenta una amplia extensión de la polivalencia, al analizar la industria metalmecánica en su conjunto, se encuentra una extensión limitada de ésta y una tendencia mayor a la simplificación de tareas que a la polivalencia; esta última, cuando existe, está limitada por diversos factores, como había señalado Novick al hablar de los equipos de trabajo, también en la industria automotriz.

En casos estudiados en Brasil (Leite y Sizek, 1997), en empresas del sector automotor y químico, encuentran una situación similar, aunque en éstos se apunta que el fenómeno no es sólo entre empresas, sino dentro de la misma empresa en que, con una amplia difusión de polivalencia y mayor calificación del trabajo, también hay un importante grupo, en ambos sectores, con trabajo repetitivo y simplificado y “retaylorización”. Las autoras interpretan esta situación como la expresión de que *“los extremos más distantes aparecen impresionantemente próximos, donde la valorización del trabajo calificado no sólo convive sino que reproduce el trabajo descalificado y mal pago, donde la mejora de las condiciones laborales para los trabajadores de una punta se hace a expensas de los de la otra”* (p.333). Por otro lado, en una empresa de la industria química se encuentra que, si bien el control de calidad se hace en la línea, el mayor cambio es para los/as técnicos/as, de modo que su trabajo y el de supervisión cambia más que el de los/as trabajadores/as de línea (Leite y otros/as, 1996 y Leite y Sizek, 1997). Estos hallazgos son coherentes con las conclusiones de De la Garza (2001) para la industria automotriz en su conjunto, en el sentido de que, si bien predomina la simplificación de tareas taylorista-fordista (en un 80% de los casos), hay una alta proporción de empresas (54%) con ampliación de tareas y con vinculación entre la producción y el mantenimiento, la inspección de calidad y el control estadístico de procesos, es decir, estaríamos ante formas de polifuncionalidad, en que se

asumen diferentes funciones por parte de los/as trabajadores/as de línea en las mismas empresas en que hay simplificación de tareas.

En la industria siderúrgica y automotriz de Venezuela, Iranzo (1997a) encuentra nuevas tareas con calificación multifuncional y control de calidad en el proceso, aunque con poca delegación del mantenimiento preventivo, los cambios se basan más en mejorar las competencias gerenciales que las obreras, y la injerencia en la calidad se restringe al seguimiento de pautas previamente establecidas.

En México, para la industria metalmecánica en su conjunto, De la Garza (2001) encuentra la simplificación y rotación de tareas en el 44% de los casos, similar a los porcentajes encontrados con inspección de calidad en producción y no tan lejano de la delegación del control estadístico en el proceso para el mismo sector. Pero, en un estudio que abarca varios estados con una muestra representativa, el mismo autor ha encontrado que hay menos categorías obreras en empresas pequeñas, no exportadoras, de baja productividad y de capital nacional, lo que podría indicar que esto no forma parte de una reducción de categorías tendiente a la polifuncionalidad, sino del mantenimiento de lo "*que podríamos denominar pretaylorismo o tradicional*" (De la Garza, 1998 b:174). En cambio, en los establecimientos exportadores, de tamaño mediano o grande y de capital extranjero, hay un número medio de categorías, lo que podría representar la aplicación del taylorismo-fordismo, aunque no con fragmentación extrema del trabajo. Por otro lado, los niveles de formalización (que relaciona con las instrucciones precisas sobre el trabajo que debe realizarse) son mayores en las empresas más grandes, altamente productivas y exportadoras, y la movilidad interna es baja en general, excepto en empresas grandes.

Lo que se ha visto hasta aquí muestra que, por un lado, los estudios abarcan diferentes ámbitos (el país en su conjunto, un sector particular, muestras representativas para diversos estados, o algunos casos no representativos) y diferentes variables (polivalencia o polifuncionalidad, número de categorías, simplificación de tareas, rotación de tareas) algunas veces combinadas y otras no. Sin embargo, podemos extraer de lo apuntado que hay una diversidad de situaciones según el país, según la rama productiva, y según el tamaño y otras

características de las empresas. Así se observan, por ejemplo, en la industria automotriz argentina, cambios más orientados hacia el taylorismo-fordismo que en la de Brasil donde, a pesar de una amplia simplificación de tareas, se presenta una alta proporción de empresas con prácticas de polifuncionalidad. Por otro lado, en diferentes estados de México las diferencias están dadas por el tamaño de las empresas, el mercado de destino de la producción, la nacionalidad del capital y la productividad de las empresas, con predominio de taylorismo-fordismo en unos casos y formas tradicionales en otros.

Los casos de Venezuela y Argentina muestran más polivalencia que polifuncionalidad; los de Brasil más polifuncionalidad y los de México un mayor equilibrio entre taylorismo-fordismo y polifuncionalidad. Sin embargo, la polaridad encontrada por Leite y otros/as (1996) dentro de las mismas empresas, es probablemente un fenómeno muy extendido aunque no siempre estudiado.

Frente a estos hallazgos es también necesario señalar que la polivalencia y polifuncionalidad no siempre se aplican a favor de los/as trabajadores/as, ya que en muchos casos representan un mayor esfuerzo productivo y una intensificación del trabajo, que no son reconocidos en los salarios. Esta mayor intensidad del trabajo, que también se presenta en los equipos de trabajo, se debe a la variedad de tareas y responsabilidades, sin que se puedan fijar de antemano el tipo y la cantidad de tareas que se realizarán "*pues ello depende de las circunstancias, (así) los mecanismos tradicionales de regulación de la carga de trabajo se vuelven inoperantes*" (Iranzo, 1991:83). Asimismo, algunos de los cambios aumentan la intercambiabilidad de los/as trabajadores/as como sucede, según Leite (1993) con el comando numérico computarizado, que hace desaparecer el trabajo manual e introduce una forma muy similar de manipular las diferentes máquinas.

Las formas de mando y de control

En las formas de mando se incluyen los aspectos relacionados con el ejercicio del poder por parte de la gerencia de la empresa, entre ellos los mecanismos para el control del proceso de producción o de los/as trabajadores/as, la evaluación de estos/as últimos/as y la presencia de jerarquías en las relaciones dentro de la

planta. Se encontraron hallazgos y análisis de aspectos relacionados con la estructura jerárquica y con la forma en que se efectúa la supervisión, la mayoría de ellos referidos a casos particulares.

Una tendencia que se ha señalado en análisis de casos y que, por lo tanto, no sabemos qué tan extendida está en la región, es la disminución de los niveles jerárquicos en algunas empresas. En la industria automotriz brasileña Leite y otros/as (1996) observan que la reducción de niveles jerárquicos en las empresas está muy difundida y Humphrey (1993) (quien analiza varias empresas de dos estados) la presenta como uno de los beneficios que se dan a los/as trabajadores/as a cambio del apoyo a las nuevas formas de organización del trabajo. En Venezuela, Iranzo (1997 b) señala que la desconcentración de las decisiones y del mando están poco extendidas y se tienden a mantener los niveles jerárquicos, aunque cuando las primeras existen mejoran las relaciones entre las jefaturas y los/as trabajadores/as. En Argentina también se habla de casos puntuales de disminución de niveles jerárquicos, en el estudio de Stobbe (1999) en autopartes y en el de Novick y otras (1998) también en la industria automotriz. Estas últimas encuentran dos situaciones: cambios en el control con reducción drástica de jefaturas intermedias, y mantenimiento de las estructuras con supervisión directa.

El otro aspecto que se ha encontrado, en diversos estudios de caso, es la tendencia a la autosupervisión o a la sustitución del control directo por el automatizado. En el 60% de los casos analizados por Stobbe (1999) para la industria automotriz argentina, encuentra más de un 50% de participación en el autocontrol. En Brasil, Leite (1993) encuentra la sustitución del control *“basado en la autoridad y la disciplina”* (p.8) por uno basado en la maquinaria, como resultado de la automatización. *“En este sentido, sería importante resaltar la relación de la calidad y la productividad con el control. Al asegurar que la producción tenga cierta calidad y sea hecha a determinado ritmo, las nuevas tecnologías no sólo permiten que las administraciones de las empresas aumenten el control sobre el proceso productivo. Abren también la posibilidad de que la dirección aumente el*

control sobre la mano de obra al facilitar la adopción de rígidos planes de producción para los obreros” (p.8-9).

En las experiencias de calidad total, que se han analizado en distintos países de Centroamérica y en Uruguay, se han observado tendencias a la autosupervisión, aunque no en forma general ni homogénea entre los casos estudiados (Trejos, 1999, Stolovich y Lescano, 1996).

Si bien la reducción de las jerarquías y la autosupervisión se han encontrado poco, es conveniente señalar lo que realmente representan. La reducción de los niveles jerárquicos –que aparece como una forma de democratización de la empresa– constituye una polarización del poder, ya que elimina mandos medios y genera una mayor concentración en las altas esferas de la empresa (Parker y Slaughter, 1988). Por otro lado, la reducción de jerarquías, sobre todo cuando va acompañada de reuniones con el personal de diversos niveles jerárquicos, oscurece la diferencia de intereses entre los/as trabajadores/as de nivel operativo y los de nivel gerencial, con lo que se tiende a borrar la conciencia de clase. Por último, la autosupervisión es una forma de “*esconder al supervisor en la cabeza de trabajadores y trabajadoras*” (Wells, 1987:9), que coincide con la búsqueda del aumento voluntario de la intensidad del trabajo.

Métodos de trabajo

Por método de trabajo se entienden los procedimientos de producción, en tanto acciones concretas de los/as trabajadores/as, con las máquinas, sobre la materia prima y en tanto relaciones entre los/as mismos/as trabajadores/as. Abarca aspectos como la disposición de la maquinaria, la rotación interna del personal, el movimiento del material en proceso entre puestos de trabajo, la distribución de la carga de trabajo (no como división del trabajo, sino desde su intensidad y el nivel de formalización de las instrucciones) y la aplicación de técnicas de trabajo como las nuevas de justo a tiempo, calidad total, control de calidad en proceso, control estadístico de procesos, etc. En los estudios revisados se encontraron, nuevamente, referencias parciales a casos específicos, aunque también a países

en general. Se incluyeron nuevas técnicas de trabajo y cambios en la intensidad del trabajo.

La aplicación de técnicas nuevas ha venido extendiéndose. Aunque no es posible determinar en qué dimensión se ha dado, sí se pueden conocer ejemplos de su aplicación. En los casos analizados del sector automotor de Argentina están muy extendidos el mejoramiento continuo, los cambios en la disposición de la maquinaria y el justo a tiempo (Stobbe, 1999 y Novick y otras, 1998), pero en la metalmecánica en su conjunto De la Garza (2001) encuentra control de calidad en el proceso sólo en un 29% de las empresas. En casos de la industria automotora brasileña se han encontrado cambios en la disposición y equipamiento, expansión de líneas de montaje y racionalización (Leite y otros/as, 1996) aunque Araujo (sin fecha) revisando variados estudios asegura que la aplicación de técnicas nuevas es variada y depende de diversos factores, entre ellos la política macroeconómica, la existencia de plantas muy consolidadas y verticalmente integradas o la oposición sindical. En algunas empresas estudiadas de la industria química venezolana, un 44% tiene control estadístico de procesos y un 36% control de calidad en proceso (Iranzo, 1996). En Uruguay está muy extendida la calidad total (Stolovich y Lescano, 1996). En Centroamérica se han analizado casos de aplicación de calidad total en algunas industrias panameñas, en las bananeras de Honduras y en empresas públicas e industrias de Costa Rica (Trejos, 1998). Carrillo (1995) menciona la difusión del justo a tiempo y la calidad total desde mediados de los ochentas en Brasil y Colombia, desde finales de los ochentas en Argentina y, en los noventas, en México, facilitados por los acuerdos de productividad en varios sectores productivos. Al lado de esto hay múltiples estudios de casos en empresas específicas de los diversos países sobre la aplicación de nuevas técnicas de trabajo. Como vemos, no se pueden hacer generalizaciones por países, y menos para la región en su conjunto, pero con estos pocos ejemplos está claro que se han ido extendiendo esas nuevas técnicas productivas.

El otro aspecto que se ha encontrado mencionado en diversos estudios es el aumento en la intensidad del trabajo que, en algunos casos, sí se refiere a países

en su conjunto o forma parte de reflexiones más amplias sobre las implicaciones de los cambios que se están operando. En Argentina, por ejemplo, se habla de que, en los convenios de productividad, predominan los de intensificación del trabajo y la eliminación de tiempos muertos (De la Garza, 1997) y de la introducción de formas basadas en mayor intensidad del trabajo (Walter cit. en Novick y otras, 1996). En el sector automotor Novick y otras (1998) mencionan la existencia de un reagrupamiento de tareas con mayor complejidad y mayor carga de trabajo, tanto por la presión derivada de la necesidad de tomar decisiones en determinado tiempo, como por la intensificación del ritmo de las máquinas y las exigencias del cumplimiento de metas.

En la industria automotriz de Brasil se ha encontrado, junto con los cambios en la organización del trabajo, un aumento del desgaste físico y mental (Leite y otros/as, 1996). En Venezuela, Irazo (1991, 1997 a) identifica un aumento en la intensidad del trabajo, tanto en empresas sin cambios en la organización del trabajo, como en empresas con estrategias de crecimiento. El aumento en la intensidad lo relaciona, como se vio antes, con cambios en los métodos de trabajo y en la división del trabajo, como: la reducción de personal sin cambios tecnológicos u organizativos, la flexibilidad interna o funcional que no acepta la regulación tradicional contra el desgaste, la distribución de responsabilidades colectivas y el aumento en las funciones laborales. En Centroamérica, en el análisis de casos de aplicación de la calidad total y de otros cambios laborales se ha mencionado el aumento en la intensidad del trabajo debido al aumento en las tareas y responsabilidades, al aumento en las funciones (supervisión, control de calidad, ideas para mejorar los procesos), la presión por cumplir con las metas de producción (Trejos, 1998 y Trejos, 1999).

Es claro que la aplicación de nuevos métodos de trabajo ha sido desigual y que, si bien en algunos países se pueden encontrar algunas tendencias generales, en muchos casos sólo se conocen ejemplos parciales de su aplicación. Pero también es claro que diversos autores/as en América Latina vienen señalando que los resultados de la aplicación de estos nuevos métodos no siempre son positivos para los/as trabajadores/as pues, como señala Araujo (sin fecha) citando a Leite,

se da una convivencia de factores considerados positivos de estas estrategias con productos indeseados, como son la modificación de la estructura jerárquica con el mantenimiento de antiguas estructuras de cargas y salarios, el entrenamiento del personal con la aplicación de políticas de selección de los/as trabajadores/as, el involucramiento con el reconocimiento de formas institucionalizadas de participación anteriores, y Leite y otros/as (1996) quienes afirman que se presenta un mayor control gerencial, que conduce a la pérdida de autonomía de los/as trabajadores/as, o que conviven el trabajo más calificado con el descalificado (Leite y Sizek, 1997).

Participación de los/as trabajadores/as

Las nuevas propuestas de organización del trabajo apuntan hacia una apertura a la participación de los/as trabajadores/as. Ésta se canalizaría a través de la formación de equipos de trabajo que se suponen autodirigidos, dinámicos, capaces de rotar tareas por decisiones colectivas; y de los círculos de calidad, en que se busca que los/as trabajadores/as, quienes conocen el detalle del proceso de trabajo, aporten ideas para mejorarlos. Algunos estudios en diversos países han mostrado que estas características no se dan en esa forma¹⁶ y muchos/as investigadores/as en América Latina se han interesado por ver la forma en que se han aplicado en la región; la conclusión bastante generalizada es que la participación de los/as trabajadores/as es limitada. Veamos algunos ejemplos.

A partir de los hallazgos del estudio representativo que dirigió De la Garza (1998 b) en 14 zonas industriales de México, concluye que el nivel de participación o involucramiento es bajo, lo que expresa cómo, en la aplicación de nuevas formas de organización del trabajo, la gerencia muestra resistencia a delegar capacidad de decisión. En estudios más puntuales para el sector automotor en Argentina, Novick y otras (1998) señalan que la participación en el mejoramiento continuo o la calidad se limita a garantizar el mínimo de piezas defectuosas, sin otras acciones como fijar metas, relevar y dar seguimiento a la información o incluso formar círculos de calidad. Aun en casos de aplicación del control estadístico de

¹⁶ Por ejemplo, Chave 1991, Chanaro y Perrin 1991, Wells, 1987.

procesos, los/as trabajadores/as sólo registran la información y no construyen series estadísticas.

En Venezuela, a partir de análisis de casos en la industria siderúrgica y automotriz, se han identificado formas de participación y motivación, y empresas en las que hay voluntad de mejorar la calidad con el involucramiento de los/as trabajadores/as, o en las que se comienza a superar la resistencia a delegar funciones (Iranzo, 1997 a y 1991 y Cartaya y Medina, 1991), pero Iranzo (1997 a) considera que esta delegación es generalmente informal y los círculos de calidad sólo en pocos casos se aplican en forma sistemática. Además de ello señala que, en la participación, la disciplina es más importante que la creatividad y, de un 35% de empresas en que se encontraron círculos de calidad en la industria petroquímica, sólo en menos de la mitad éstos tiene autonomía. O sea, aun cuando se dé un cambio en la concepción del/la trabajador/a como ente pasivo, *“no existe aún, sino en muy pocos casos, un cambio de fondo: básicamente lo que se espera es que el trabajador comprenda la importancia de cumplir estrictamente las pautas establecidas para el control de la calidad y no que utilice sus propios conocimientos y autonomía para resolver los problemas que confronte”* (Iranzo, 1996:270).

Diversos casos analizados de aplicación de calidad total muestran que ésta aumenta el control gerencial y debilita a los sindicatos. Los espacios participativos que se abren son limitados y no generan mayor autonomía de los/as trabajadores/as, pues se reducen a opinar –no a decidir- sobre los puestos de trabajo, sin que se pueda ampliar el ámbito de acción a temas de política general de la empresa o a asuntos de interés laboral (Küsel, 1990, Iranzo, 1991, Trejos, 1999, Stolovich y Lescano, 1996).

Si bien, como venimos insistiendo, la mayoría de los hallazgos mencionados son de carácter particular, dejan claras las tendencias que pueden desprenderse de la lógica misma que tienen las actuales propuestas de transformación de la organización del trabajo, y coinciden con lo que se ha dicho por otros/as investigadores/as en países fuera de América Latina, quienes señalan la pérdida de autonomía, la participación limitada, el aumento del control gerencial y el

oscurecimiento de los intereses de clase de los/as trabajadores/as, que resultan de estas nuevas prácticas laborales (ver apartado sobre el debate de la convergencia y la divergencia en la perspectiva laboral).

Síntesis

Con los elementos que venimos comentando, algunos/as investigadores/as han identificado diferentes estrategias de cambio en las empresas. De la Garza (2001) considera que hay dos configuraciones predominantes: una que llama conservadora, con aplicación más sistemática del taylorismo-fordismo en cuanto a la organización del trabajo y otra que llama flexibilizante, cuyo eje son las nuevas formas de organización del trabajo, y en la que considera que hay aspectos parciales de calidad total y justo a tiempo, flexibilidad interna y externa y recapitación de la fuerza de trabajo. Iranzo (1998) afirma que no hay polarización, sino que se pueden identificar tres estrategias, que han sido definidas de diferente manera para diferentes países (según los/as autores/as): adaptación restrictiva, limitada y global en el Mercosur (tomado de Ruas 1994), modernización convencional, parcial y total en Brasil (tomado de Fleury), en México, perfiles I, II, III (según De la Garza) y, en Venezuela, de abandono, de sobrevivencia, de conservación y de crecimiento (propuesta por ella). En este último caso, el abandono se presenta en las empresas que se han reconvertido en importadoras y distribuidoras; la sobrevivencia en las empresas que aplican acciones de emergencia y no planes a mediano o largo plazo (considera que en Venezuela son la mayoría); la conservadora en las empresas que incorporan nuevos factores en su organización y la de crecimiento en las que han *“modernizado sus sistemas de gestión y estarían asignándole una importancia prioritaria a la formación de sus recursos humanos”* (y son la minoría).

Por último, puede afirmarse que, en los casos que se conocen de América Latina, hay una amplia difusión de factores de nuevas formas de organización del trabajo que, no obstante, se distancian tanto de los “modelos” teóricos como de los paradigmas anteriores (Novick, 2000) ya que adquieren características particulares. Por otro lado, se ha visto que hay diferencias de unas empresas a

otras, de unos sectores a otros y de unos países a otros. Así, es evidente que no hay paradigmas universales (Novick, 2000) ni determinismo tecnológico (De la Garza, 1998) y que las diferentes estrategias se aplican según condiciones como *“las características del mercado y del sector, los vínculos con la exportación y el capital extranjero, los tipos de encadenamientos productivos, los rasgos de las relaciones de trabajo, y todo ello erigido sobre tradiciones y culturas empresariales y obreras específicas”* (Iranzo, 1998:32).

Asimismo, podemos desprender de lo que se ha visto que hay aún una gran ausencia de conocimiento en cuanto a diferentes sectores o ramas productivas, así como a algunos países que no han sido incluidos en las afirmaciones generales que se hacen sobre América Latina. Además, las formas en que se hacen los análisis, las explicaciones que se dan, los énfasis que se ponen y las perspectivas que se usan también varían, lo que dificulta aún más la posibilidad de hacer algunas generalizaciones o de buscar algunas tendencias.

En términos generales, no se hacen configuraciones de organizaciones del trabajo, sino que se muestran características que no se cruzan entre ellas o, cuando se cruzan, se habla de estrategias de cambio pero no tanto de organización del trabajo. En otros casos, se parte de supuestos sobre los “modelos” teóricos que no necesariamente corresponden con la lógica que éstos tienen, por lo que algunos hallazgos no son sino confirmaciones de lo que, en otra lectura, correspondería con esa lógica.

Es decir, no sólo el proceso es complejo, heterogéneo, asimétrico, “desprolijo” y no necesariamente evolutivo en el horizonte de cambio tecnológico (Novick y otras, 1998) y la aplicación de nuevas formas de organización del trabajo parcial, focalizada, combinación de diversos “modelos” y respondiendo a lógicas o tendencias encontradas, sino que las investigaciones realizadas son también heterogéneas, asimétricas, parciales, focalizadas, opuestas y responden a perspectivas de análisis diversas. Más aún, en los últimos años los análisis han dejado de orientarse hacia la explicación de las formas de organización del trabajo y, más bien, han puesto a éstas como telón de fondo para el examen de algunos

de sus factores particulares o de otros aspectos como las competencias laborales, las relaciones laborales, la tecnología, etc.

Dado todo lo anterior, construir configuraciones de organización del trabajo y buscar explicaciones de cómo y por qué determinados factores las afectan, sigue siendo un problema de gran relevancia teórica y empírica para América Latina.

1.6 NUESTRO ABORDAJE Y NUESTRO PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Utilizamos un concepto de organización del trabajo en movimiento, no predeterminado de antemano en relaciones causales y entre sus componentes, sino dándose y moldeable por los sujetos sociales, aunque dentro de cierto ámbito de posibilidades. Su reconstrucción requiere la comprensión del proceso y no de dos momentos que se comparan, del fenómeno en movimiento y no de éste como un simple producto. Este concepto se ubica históricamente y articula diferentes niveles de realidad, es decir, es un concepto que se puede entender como económico-social porque se ubica en el ámbito productivo, pero que existe sólo en relación con otros planos: político, cultural, psicológico, en el sentido apuntado por Zemelman (2000).

Para establecer de qué organización del trabajo se trata utilizamos los elementos que nos propone la teoría, pero las relaciones entre ellos las dejamos abiertas, ya que compartimos la opinión de que el partir de modelos predefinidos cierra la investigación a lo que ya existe *“en el mercado intelectual; es decir, (nos cierra) ... a la posibilidad de existencia de modelos no teorizados”* (De la Garza, 1999:127). En cada caso específico se reconstruirá la organización del trabajo, para lo cual utilizamos (como De la Garza, 1999) el concepto de configuración, en el sentido de *“una red de características o variables que se extraen de la misma realidad, es decir, es un resultado más que un a priori que se someta a verificación”* (p. 131).

Siguiendo a De la Garza (1999) hacemos un primer listado de factores a partir de la teoría existente, pero entendemos las relaciones entre ellos y con otros factores no como predeterminadas, sino por descubrirse a través del cuestionamiento, tanto de la teoría como de lo empírico. Luego de una descripción desarticulada, se buscarán las articulaciones entre niveles para reconstruir la realidad

encontrada, heterogénea y contradictoria, y discutir la teoría a partir de ella. Nuestro concepto hace imposible la predicción, no sólo por las distintas combinaciones posibles entre los diversos niveles de la realidad, sino por la participación de los sujetos que interpretan su realidad, le dan sentido y actúan, tanto a partir de su posición socioeconómica, política y cultural, como a partir de sus características personales (emociones, ideología, historia personal, etc.). Con ello, la acción media los diferentes factores y así integra la realidad.

Las tendencias que puedan reconocerse no necesariamente suceden, pues pasan por la acción de los sujetos, que pueden ser colectivos con relaciones de fuerza y voluntades o moleculares "*sin voluntades claramente identificables*" (De la Garza, sin fecha b:12). Con ello el conocimiento teórico no predice ni verifica la teoría, sino que identifica posibilidades para la acción, con resultados que dependerán de la combinación entre esas posibilidades y la acción de los sujetos, que a su vez puede corresponder (o no) a estrategias o a interacciones entre ellos.

De la Garza (2000 a) sugiere construir la configuración de organización del trabajo "*como el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto... (y) es una construcción social, histórica, modificable y cambiante*" (p.126). Los factores que propone incluir para esa construcción son: la división del trabajo, los métodos de trabajo, las jerarquías, estilo de mando y formas de comunicación, el instrumentalismo o involucramiento e identidad corporativa y la gestión de la fuerza de trabajo (De la Garza, 1998 a:34).

Nuestro concepto de organización del trabajo se construye develando el carácter social de una configuración de aspectos materiales o visibles –como la división del trabajo, los métodos de trabajo, las formas de mando y control y los mecanismos de toma de decisiones- que dicen de una realidad social que se especifica no sólo por las tendencias históricas, sino por la acción de los sujetos –individuales y colectivas- que interpretan esas tendencias y actúan sobre ellas. El reconocimiento de la acción de los sujetos –en este caso de los empresarios y de los trabajadores y de las trabajadoras- no es lo mismo que el examen de su subjetividad, que requiere de un foco de análisis que no es el que tenemos en este

estudio. Es más, aún el análisis de la acción de los sujetos lo hemos hecho de manera restringida y lo referimos únicamente a las estrategias gerenciales y a la acción colectiva de los trabajadores y las trabajadoras, como veremos en el capítulo siguiente.

Los aspectos materiales o visibles son:

1. La división del trabajo, que es la distribución de tareas o funciones en la planta. Puede ser básica, si se refiere a la división entre el trabajo intelectual o de planeación y operativo; jerárquica, si se refiere a la división entre la supervisión y el control de calidad de un lado y el trabajo operativo de otro; y técnica, si se refiere a la distribución del trabajo en el nivel operativo.

2. Métodos de trabajo, que se refieren a los procedimientos de producción (relación trabajadores/as-máquinas, trabajadores/as-materiales y trabajadores/as-trabajadores/as): la mecanización o automatización; la formalización –o no- de los procedimientos; la disposición de la maquinaria; la rotación interna –o no- de trabajadores; el movimiento del material en proceso; las técnicas de mejoramiento del producto o el proceso (ej: calidad total, justo a tiempo, control estadístico de procesos, etc.).

3. Formas de mando y control, que incluyen los aspectos relacionados con el ejercicio del poder por parte de la gerencia de la empresa, entre ellos los mecanismos para el control del proceso de producción o de los/as trabajadores/as, la evaluación de estos/as últimos/as y la presencia de jerarquías en las relaciones dentro de la planta. Incluye jerarquías, estilo de mando y de supervisión del trabajo, formas de comunicación, trabajo ideológico de motivación e involucramiento.

4. Mecanismos de toma de decisiones sobre cuestiones relativas al trabajo operativo, que incluye los espacios de participación de los/as trabajadores/as o no, ya sea formales o informales, a través de los cuales se resuelven asuntos específicos relacionados con la forma en que debe ser ejecutado el trabajo. Entre ellos están diferentes tipos de reuniones de jefaturas con el personal operativo.

El carácter social de estos factores y de sus combinaciones, se devela al establecer su relación con:

1. La distribución del tiempo de trabajo, que es un resultado del conflicto entre el interés de la gerencia por aumentar el tiempo directamente productivo o de eliminar tiempos muertos, y el interés de los/as trabajadores/as por aumentar estos últimos.

2. La intensidad del trabajo, que resulta del conflicto entre el interés de la gerencia por extraer mayor cantidad de trabajo en cada unidad de tiempo trabajado y la de los/as trabajadores/as por disminuirla.

3. La capacidad de decisión o el ejercicio del poder, que muestra la medida en que los/as trabajadores/as o la gerencia controlan los aspectos del proceso productivo en sus diferentes niveles: desde el puesto de trabajo hasta las estrategias generales de la empresa.

4. La apropiación y el uso del conocimiento, que muestra la medida en que los/as trabajadores/as o la gerencia tienen, obtienen y usan el conocimiento sobre el proceso productivo, lo cual es también un resultado de la lucha por el control.

Es decir, la división del trabajo, por ejemplo, no es un aspecto meramente técnico u orientado hacia la disminución de costos, sino que puede ser un mecanismo para la intensificación del trabajo, para el aumento del tiempo directamente productivo (de excedentes), para disminuir la capacidad de decisión de los/as operarios/as y para la apropiación del conocimiento por la gerencia. La disposición de las máquinas en líneas o en módulos es un elemento de control del trabajo y de los/as trabajadores/as para garantizar el uso del tiempo como tiempo de trabajo. Un estilo de mando respetuoso es una manera de obtener el consenso y la identificación con la empresa para que aumente el esfuerzo productivo. La participación de los/as trabajadores/as en reuniones es una forma de procurar la identificación con los objetivos de la empresa y de extraer –voluntariamente– conocimiento de los/as trabajadores/as.

Con cada combinación particular de factores de esos diversos ángulos, articuladas por la acción de los sujetos, se construye una configuración de organización del trabajo.

Con este concepto de organización del trabajo estamos en condiciones de pasar a analizar las configuraciones de organización del trabajo, existentes en la industria

de prendas de vestir en Centroamérica, para relacionarlas con las que se desprenden de la teoría e irnos aproximando a la pregunta central sobre cómo se explica su diversidad.

CAPÍTULO 2

DISCUSIÓN SOBRE LA CONVERGENCIA O LA DIVERGENCIA EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

En el capítulo anterior hemos analizado las raíces teóricas y las principales polémicas en torno a la organización del trabajo, en las dos tradiciones que nos parecen centrales para llegar a construir nuestro propio concepto. Entendemos la organización del trabajo como una configuración de aspectos materiales –como la división del trabajo, los métodos de trabajo, las formas de mando y control y los mecanismos de toma de decisiones- que dicen de una realidad social que se especifica no sólo por las tendencias históricas, sino por la acción de los sujetos – individuales y colectivas- que interpretan esas tendencias y actúan sobre ellas. Esto implica la intensidad del trabajo, la distribución del tiempo en el proceso productivo, la capacidad de decisión y la apropiación y el uso del conocimiento. Con este concepto podemos ahora revisar la polémica sobre las tendencias en la organización del trabajo. Tanto dentro de la administración gerencial como dentro de la sociología del trabajo, hay enfoques que consideran que se tiende hacia una configuración universal, mientras otros consideran que se producirán híbridos y otros, por último, consideran que se tiende hacia la conformación de diferentes configuraciones de organización del trabajo. En este capítulo revisamos algunas de las posturas más relevantes de esa discusión.

2.1 LA CONVERGENCIA EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

2.1.1 La convergencia vista desde la administración gerencial

Dentro de la administración gerencial se pueden distinguir diversos enfoques que consideran que estamos ante la tendencia hacia una configuración universal de organización del trabajo, que se impondrá ya sea por su superioridad misma y por la influencia del mercado, o por la influencia de la tecnología o del entorno.

Womack y otros (1992) consideran que lo que llaman la producción ajustada es la producción del futuro y se vuelve indispensable para la sobrevivencia en la actual competencia internacional:

"Pero al final creemos que la producción ajustada suplantarà tanto a la producción en masa como a los restos de la producción artesana en todas las áreas de actividad industrial, para convertirse en el sistema de producción estándar a nivel global del siglo XXI. Un mundo que ha de ser diferente y mucho mejor" (p.250).

Esta extensión de que habla incluye tanto a los países industrializados como a los del Tercer Mundo.

Pero, ¿qué entiende por producción ajustada? La que combina lo mejor de la producción artesana y lo mejor de la producción en masa, evitando

"los altos costos de la primera y la rigidez de la última. Con este fin, los productores ajustados emplean equipos de trabajadores multicalificados a todos los niveles de la organización y utilizan máquinas altamente flexibles y cada vez más automatizadas para producir grandes volúmenes de productos enormemente variados" (p.3).

Este tipo de producción –que analizamos en el capítulo 1- es la nueva organización del trabajo de origen japonés. Womack y otros (1992) consideran que es ella la que explica el éxito de ese país y no los bajos salarios, la alta tecnología, el ajuste de piezas, el número de variedades de producto o la ayuda del gobierno, como se ha dicho en otros estudios. Su análisis lo basan en la producción automovilística de plantas alrededor de todo el mundo, y concluyen que la producción ajustada es superior en cuanto a calidad, productividad, respuesta a las demandas y variabilidad del producto, clima laboral, espacio, inventarios, inversión y automatización.

"La producción ´esbelta (ajustada) [...] lo es porque utiliza menos de todo en comparación con la producción en masa: la mitad del esfuerzo humano en la fábrica, la mitad del espacio para manufactura, la mitad de la inversión en herramientas, la mitad de horas de

ingeniería para desarrollar un nuevo producto en la mitad del tiempo. Igualmente, requiere menos de la mitad de inventario, da resultados con muchos menos defectos y produce una mayor y creciente variedad de productos" (cit. por Micheli, 1996:42).

Womack y otros (1992) aseguran que, en términos generales, la producción en masa es lo opuesto y, por lo tanto, la producción ajustada tendrá que imponerse pues "*Quienes hayan efectuado esta transición, duplicarán su productividad y calidad en un corto período de tiempo, mientras que los que no la hayan realizado se agostarán y quedarán fuera del negocio. No hay elección posible*" (p.X).

Otros autores ven ese tipo de superioridad en lo que llaman la producción reflexiva, como la existente en la planta en Uddevalla de Volvo. Freyssenet (1998) considera que en este caso se ha cambiado la naturaleza del trabajo, cosa que no ha hecho la Toyota, primero al usarse "*una presentación heurística de las partes necesarias en el proceso de ensamblaje y una concepción holística del trabajo, y segundo, al automatizarse el transporte de las partes, la administración y el ajuste de los instrumentos mecánicos*"¹⁷ (p.97). Para la aplicación de este sistema se debe negociar el tiempo necesario para cada modelo y variedad; no se debe reducir el empleo para que se pueda aplicar el potencial para mejorar el producto y el proceso, y se debe desarrollar la dinámica colectiva de forma irrestricta. Es decir, debe haber una negociación con los/as trabajadores/as, lo que supone un cambio en las relaciones laborales.

Desde muchos antes, otros autores han planteado la influencia de la tecnología y el entorno en la organización del trabajo. Algunos/as consideran la organización del trabajo como un fenómeno objetivo, "*duro, concreto, empírico que puede medirse*"¹⁸ (Burrell, 1980:160). En ese proceso de medición se llega a afirmar que su determinante fundamental es el nivel y tipo de tecnología existente. Así se desarrolló la corriente de investigaciones orientadas a medir la organización del trabajo, como son las realizadas por Joan Woodward, el Grupo de Aston, Richard Hall, Hage, Aiken y Blau (Burrell, 1980:163). En la década de los cincuenta,

¹⁷ Traducción libre.

¹⁸ Traducción libre, destacado en el original.

Woodward fue una de las primeras en dirigir investigaciones de ese tipo, orientadas a determinar las causas del éxito empresarial y concluye que:

"...las empresas que usan métodos técnicos similares tienen estructuras organizativas similares. Pareciera que las diferentes tecnologías imponían diferentes clases de demandas sobre los individuos y las organizaciones, y que éstas tenían que obtenerse por medio de una forma de organización adecuada. Había todavía una variedad de diferencias entre las empresas, relacionadas con factores como historia, antecedentes y personalidades, pero éstos no eran tan significativos como las diferencias entre un grupo productivo y otro y su influencia parecía estar limitada por consideraciones técnicas" (Woodward, sin fecha:207).

Realiza una serie de mediciones, como el número de niveles de autoridad, el ámbito de control de supervisores/as de base, la relación entre número de gerentes y número de supervisores/as, etc. y divide los niveles tecnológicos en tres grupos: menor, en los sistemas de producción unitaria y en pequeña escala; intermedio, en los sistemas de producción masiva o en gran escala; y mayor en los sistemas de producción de proceso (flujo continuo). Pretende encontrar relaciones entre diversos tipos de variables de la organización del trabajo y la tecnología.

Otros/as autores/as agregan algunas especificaciones a este enfoque, como Hickson y otros/as (sin fecha), quienes afirman, a partir de otros estudios, que los efectos de la tecnología son moldeados por el tamaño de la empresa. En las organizaciones más grandes, la estructura no es muy afectada por la tecnología operativa que se use, mientras en las más pequeñas sí. Esto se debe a que las *"variables estructurales se asocian con la tecnología operativa solamente cuando están centradas en el flujo de la producción"* (Hickson y otros/as, sin fecha:250).

Aún otros/as incluyen el entorno y llegan a una suerte de síntesis entre el taylorismo-fordismo y la escuela de relaciones humanas. Los aspectos del entorno que se incluyen son: la situación demográfica, la situación económica general, la simpatía u hostilidad de las comunidades, la competencia, el control

extranjero, las políticas gubernamentales (Hall, sin fecha:233-234). Este enfoque parte del concepto de sistema social, pero abierto, y entre sus principales representantes están Lawrence y Lorsch. Siguiendo a Burrell (1980) se puede decir que conciben la organización como un proceso "*de influencia mutua e interacción entre cuatro imperativos funcionales o subsistemas y el entorno en que se encuentran*" (p.170). Los cuatro subsistemas que mencionan son: el de control estratégico, el operativo, el humano y el gerencial. Un entorno estable requiere de una organización orientada a fines, con una tecnología que conduce a la especialización y la división del trabajo, trabajadores/as satisfechos con las retribuciones económicas y pocas expectativas, organización burocrática y autoritaria. Un entorno turbulento e impredecible requiere una gerencia orientada al aprendizaje, con roles complejos en el sistema operativo, con trabajadores/as interesados/as en su trabajo y buscando satisfacer necesidades psicológicas a través de los objetivos empresariales, y administrada como orgánica y en forma democrática (p.178). En su relación con el entorno, pues, la organización debe lograr diferenciar sus subsistemas e integrarse para poder ser exitosa. Incorporando también elementos del entorno como mediador en la determinación tecnológica de organización del trabajo, en la década de los ochenta surgen dos nuevos enfoques que han tenido mucha influencia en los estudios y discusiones posteriores: el neoschumpeterianismo y la especialización flexible.

El neoschumpeterianismo (Pérez, 1985 y 1986) explica la organización del trabajo a partir de la tecnología aunque, asegura, se requiere de un marco socio-institucional adecuado que favorezca su difusión. A partir de la interpretación de Schumpeter sobre los ciclos largos de Kondratiev, en el sentido de que es la difusión de la revolución tecnológica la que explica los períodos de auge económico, y su decadencia la que explica las depresiones, este enfoque explica las etapas del desarrollo del capitalismo a partir de la innovación tecnológica (que viene del ciclo invención-innovación-inversión-difusión). La organización del trabajo y el modelo gerencial -junto con nuevos conceptos y definiciones productivas- son determinados por la aplicación de la innovación tecnológica. Pero la difusión de estos cambios requiere de la participación de las diferentes

fuerzas sociales y de modificaciones en el ámbito socio-institucional. En otras palabras, el nuevo paradigma técnico-económico abre un espacio de posibilidades que sólo podrá ser aprovechado por los actores sociales a partir de la transformación socio-institucional. A pesar de esta referencia a la acción social como mediadora de la difusión del paradigma, la teoría neoschumpeteriana considera cada paradigma como un tipo ideal que define "*el contorno de las combinaciones más eficientes y de menor costo... (y sirve) como norma implícita, orientadora de las decisiones de inversión y de innovación tecnológica*" (Pérez, 1985 y Pérez, 1986:49).

La organización del trabajo que corresponde al paradigma que considera en crisis -en la década de los ochenta- es la taylorista-fordista, basada en el proceso continuo o la línea de montaje para la producción masiva de productos estandarizados, y se basa en el petróleo barato y en materiales intensivos en energía. Dicha organización se ubica, como empresa ideal, en la corporación, con jerarquía administrativa separada de la producción, con investigación y desarrollo, empresas gigantes y un mercado oligopólico. Proliferan los servicios y la construcción, con una red de carreteras y un sistema de distribución para el petróleo y sus productos. La fuerza de trabajo es especializada y hay economías de aglomeración.

Hoy, se afirma, la organización ideal del trabajo genera la fusión de la administración, la producción y la comercialización y se basa en el paradigma de la microelectrónica barata (con bajo costo en manejo de información). Tiene producción flexible con productos variados y cambiantes, intensivos en información, adaptables a los gustos de los clientes. La red infraestructural es de telecomunicaciones. El perfil ocupacional "*tiende a reducir los requerimientos de calificaciones medias y a aumentar los de los extremos superior e inferior de la escala*" (Pérez, 1986:53) con más capacidades multifuncionales.

Es decir, el enfoque neoschumpeteriano parte de una determinación tecnológica, pero reconoce la necesidad de la acción de elementos del entorno: instituciones y fuerzas sociales, para que la tecnología pueda ejercer su influencia en la organización del trabajo.

El enfoque de la especialización flexible es propuesto por Piore y Sabel (1984). Considera que, a partir de la microelectrónica, es posible que la producción artesanal -que se ha mantenido marginada- se convierta en la base del nuevo modelo organizacional de la producción, que combina el equipo flexible con la producción en pequeña escala y la reprogramación; el trabajo calificado y la adaptación del/a trabajador/a y su control sobre la máquina a partir de las trayectorias tecnológicas originadas por la microelectrónica; y la creación de una comunidad industrial que limite la competencia a quienes favorecen la innovación. La tecnología abre opciones de desarrollo, pero no se aplica por razonamientos científicos ni por su superioridad intrínseca, sino según los tiempos y recursos de sus proponentes y los mercados, las políticas y las luchas sociales.

Es decir, estos autores afirman que la crisis actual es de desarrollo tecnológico (las hay de balance entre la producción y el consumo) y su desenlace no está determinado. Las estrategias gerenciales van desde reforzar la producción masiva hasta la especialización flexible. En el primer caso, las grandes corporaciones jugarían un importante papel para lograr la estabilización de mercados que ya no pueden lograr los estados. En el segundo caso, se requiere la creación de mecanismos e instituciones reguladoras, pero es la alternativa que, a juicio de los autores, permitirá superar la crisis actual.

También Schumann (1998) considera que hay una mejor organización del trabajo que identifica con la estrategia estructuralmente innovadora, y aplica lo que llama los nuevos conceptos de producción. Considera que el nivel tecnológico abre posibilidades que se aplicarán según la habilidad de las empresas. Encuentra que, en Alemania se han dado situaciones entre dos extremos que llama estructuralmente conservador y estructuralmente innovador. El primero en las empresas más automatizadas, donde se ha incorporado trabajo en equipo, descentralización y optimización del taller con integración horizontal de tareas, cambios en el papel de las jefaturas intermedias, participación de los/as trabajadores/as en decisiones, y mayor responsabilidad, auto-organización y apoderamiento de grupos, descentralización de la gerencia técnica y comercial,

mayor comunicación e información y nuevas formas de negociación sobre estándares de desempeño

Como se desprende de lo dicho, este modelo es semejante a la producción ajustada, sobre todo en lo relacionado con la participación de los/as trabajadores/as y el ejercicio del mando.

El modelo estructuralmente conservador, que Schumann encuentra en sectores donde se mantiene el equipo taylorizado con más intensidad de trabajo manual, introduce cambios orientados, no hacia la automatización, sino hacia una mejor organización del trabajo. Combina taylorismo-fordismo con elementos de los nuevos conceptos de producción. Del primero se mantienen las tareas repetitivas, estandarizadas, rutinarias, diseñadas; los requerimientos de calificación restringidos, la limitación a la participación y organización autónomas, la concentración de las responsabilidades y de la evaluación en manos de supervisores; el mantenimiento de la separación entre concepción y ejecución del trabajo. De los nuevos conceptos productivos encuentra nuevos tipos de jefaturas intermedias; la expansión de la comunicación y la información, con reuniones de grupo que también resuelven problemas; la flexibilidad y más trabajadores/as multifuncionales en niveles de baja calificación; y el mejoramiento en el desempeño movilizándolo a los/as propios/as trabajadores/as.

Como vemos, diferentes enfoques sostienen, ya sea que hay una tendencia hacia determinado modelo de organización del trabajo, o que existe un modelo superior que debe ser implementado; aunque ese modelo tiene algunas diferencias según los enfoques que los proponen.

2.1.2 La convergencia en la sociología del trabajo

Algunos enfoques, dentro de la sociología del trabajo, han planteado la existencia de configuraciones de organización del trabajo de carácter universal, al establecer su relación con el entorno económico-social. Los más influyentes son Braverman y los regulacionistas en su primera etapa.

Como vimos en el capítulo 1, Braverman (1975) considera que la organización del trabajo es determinada por las etapas del proceso de producción capitalista (De la

Garza, sin fecha a). El taylorismo-fordismo con su estructura piramidal y su aparato de administración complejo, así como con trabajo descalificado en la base y tendencia a la homogeneización de los/as trabajadores/as lo entiende como correspondiente al capital monopolista. La división del trabajo, tanto entre los altos estratos como en otros niveles, lo considera como un mecanismo de control del proceso productivo. La gerencia ejerce un control despótico sobre el proceso de trabajo e impone una organización del trabajo que, por tanto, no está determinada por la tecnología sino por las relaciones sociales. Las personas, en su análisis, representan esas relaciones sociales y no aparecen como sujetos, con características que van más allá de la función que ejercen en el trabajo, que dan significado y pueden modificar los resultados. Eso es lo que hace posible que, en Por esta razón, en su estudio no toma en cuenta la respuesta de los/as trabajadores/as y sus diferentes formas de expresión, ya que considera que no alteran el curso de los acontecimientos, cuyas determinaciones se vuelven, entonces, estructurales.

También vimos, en el capítulo anterior, que algunos regulacionistas -en una primera etapa hasta la década de los ochenta- encontraban una tendencia a la conformación de una organización del trabajo posfordista en la época actual. Entendida como salida a la crisis actual, la consideran que representa una ruptura en la articulación del consumo, la producción y el estado tal y como se daba en el fordismo o entre el régimen de acumulación y el modo de regulación fordistas. En este marco, Neffa (sin fecha) habla de un nuevo paradigma, que se contrapone a la producción masiva del taylorismo-fordismo, y tiene las siguientes características: nuevas jerarquías y agrupamientos; innovaciones tecnológicas y organizacionales; reducción del tamaño de los establecimientos, desconcentración y descentralización; abandono de la integración vertical, subcontratación y articulación entre empresas medianas y grandes; producción en pequeñas series; estabilidad en el empleo dentro de la empresa; respuesta a cambios del mercado con flexibilidad (informática, nuevas formas de organización del trabajo); y sistemas japoneses como integración de tareas y polifuncionalidad, participación, articulación taller-oficina, rotación de puestos, formación permanente, nuevos

valores, mayor responsabilidad a los/as productores directos; salarios individualizados según los resultados de la empresa y el comportamiento del/la trabajador/a. Sin embargo, admite que hay sectores más vulnerables, con desocupación, precarización, informalización, economía subterránea y flexibilización regresiva y marginación del sindicalismo tradicional.

Otros regulacionistas -posteriormente- reconocen que no se tiende hacia una sola forma de organización del trabajo, sino hacia varias, aunque siempre dentro de una suerte de determinismo respecto a las instituciones y el modo de regulación. Según De la Garza (2000 b) los modos de regulación que identifican los regulacionistas son: producción flexible masiva, especialización flexible, viejas formas de organización del trabajo con tecnología nueva, y aplicación de microelectrónica en servicios y redes de servicios públicos; y los paradigmas productivos son: toyotismo, neofordismo, kalmarianismo y neotaylorismo.

El principal problema de la teoría de la convergencia es metodológico. En los enfoques dentro de la administración gerencial se crea un "tipo ideal", no sólo para el análisis sino como valor al que hay que aspirar. Por tanto, se proponen leyes universales, ahistóricas y no se toma en cuenta la acción de los sujetos (ni individuales ni colectivos) ni sus diferentes intereses: la organización del trabajo parece favorecer a todos/as por igual. Además, hay una suerte de elección racional para lograr el fin que, finalmente, es la competitividad internacional. En los enfoques de la sociología del trabajo se establece una determinación estructural de la organización del trabajo que no reconoce la acción de los sujetos y las modificaciones que ésta puede implicar. Además, en el caso del regulacionismo también se crea un tipo ideal, de organización del trabajo, que se considera superior.

En estos enfoques, de la teoría de la convergencia, se considera que la organización del trabajo está determinada por la tecnología (Woodward, sin fecha), aunque algunos agregan otros elementos como el tamaño de las empresas (Hickson y otros sin fecha), la habilidad de los empresarios (Schumann, 1998) y las instituciones o los mecanismos reguladores que facilitarán la difusión de la tecnología y los paradigmas productivos que ella genera (neoschumpeterianos,

Piore y Sabel, 1984). También se mencionan como determinantes de la organización del trabajo el entorno (Lawrence y Lorsch, cit. en Burrell, 1980) y el mercado (Womack y otros, 1992), aunque éste último y Schumann (1998) consideran que la organización del trabajo que llaman producción ajustada o nuevos conceptos de producción son intrínsecamente superiores y explican el éxito empresarial.

En otros enfoques, también de la convergencia, se considera que la determinación está dada por la etapa histórica en que se esté. Braverman (1975) considera que el período del capital monopolista corresponde con el taylorismo-fordismo en la organización del trabajo y los regulacionistas –en su primera etapa- consideran que su relación está dada con el régimen de acumulación o los modos de regulación.

2.2 LA HIBRIDACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

2.2.1 La hibridación desde la perspectiva de la gerencia

Una posición intermedia, en este debate, cercana a la perspectiva de la administración gerencial por su fundamentación neoschumpeteriana o funcionalista, es la sostenida por Tetsuo Abo y Robert Boyer. El primero sostiene que lo nacional determina la forma que adquiere cualquier modelo y que, por tanto, los nuevos modelos son híbridos. Diferentes aspectos de la realidad nacional hacen difícil la transferencia de modelos, ya que afectarán la forma en que se den los caminos tecnológicos. Menciona las instituciones, las redes sociales, las calificaciones y las organizaciones (Micheli, 1996).

Boyer (1997), en una postura que se distancia de la sociología del trabajo de raíz marxista, en que lo ubicamos en el capítulo anterior y en la polémica sobre la convergencia, propone la hibridación como resultado de hay un mejor modelo que se difunde, pero en su difusión se combina con características nacionales y se producen híbridos. Para llegar a esta conclusión, define los modelos como muestra de la *"coherencia y pertinencia de una construcción teórica, que se considera que representa el núcleo del comportamiento y las dinámicas*

observadas en los sistemas que se estudian" (Boyer y Freyssenet, sin fecha). Desde esta perspectiva se puede considerar que el modelo sloanista predominó en Estados Unidos por sus condiciones locales y que el modelo japonés predomina en Japón por sus condiciones locales. Al trasplantarse se encuentran con condiciones internacionales o nacionales (de mercado, de niveles salariales, de formas de asistencia social, potencial tecnológico) que definen diferentes escenarios. Pueden encontrarse con un entorno contradictorio y se produce una falla; con un bajo desempeño debido al proceso de aprendizaje y se produce un éxito inicial seguido de un deterioro; con un proceso de aprendizaje prolongado que da lugar a una convergencia parcial o una hibridación imperfecta; con la reproducción de las técnicas y procedimientos del modelo de referencia, lo que da lugar a una convergencia completa por imitación o por el descubrimiento de equivalentes funcionales (Boyer, 1997:28). Así, la hibridación no es considerada por Boyer como una fase transitoria, un caso patológico o una atenuación de la eficacia frente a las nuevas restricciones impuestas por las relaciones industriales (Boyer, 1997:31). La hibridación es una trayectoria duradera que resulta en una pluralidad de modelos que tienen como referencia un modelo considerado superior.

Micheli (1996) afirma que

"la hibridación es el término utilizado actualmente para denotar el grado en el cual el modelo de organización social de producción japonés se mezcla con elementos propios de otros contextos nacionales, al ser trasplantado a éstos... (este enfoque) permite analizar las realidades industriales de una manera más rica y a través del conflictivo proceso de adaptación..." (p.45).

Esta corriente, sobre todo en la medida en que busca el transplante del modelo japonés, tiene problemas similares a la anterior: crea un "tipo ideal", no sólo para el análisis sino como valor al que hay que aspirar, aunque en este caso sí toma en cuenta las diferencias nacionales en su aplicación. No toma en cuenta los diferentes intereses de los distintos sujetos, pues sigue partiéndose de la idea de que la producción ajustada parece favorecer a todos/as por igual. Además,

pretende que hay coherencia, lo que impide el análisis de las contradicciones, conflictos, desigualdades, rupturas, etc. La acción de los sujetos está referida al modelo ideal, con lo que se cierra el espacio para nuevas expresiones.

2.2.2 La hibridación y la diferenciación laboral en la sociología del trabajo

Dentro de la sociología del trabajo algunos autores consideran que el toyotismo puede ser trasplantado, pues sus características no son específicamente japonesas, aunque se oponen a la teoría de la convergencia en tanto considera ese modelo como la "mejor manera" de organizar la producción. Lo primero lleva a plantear que es mejor utilizar el concepto de producción ajustada -y no de modelo japonés- para indicar que puede existir fuera de Japón y, al mismo tiempo, que no todas las empresas japonesas aplican esa forma de organizar el trabajo (Bonazzi, 1993). Ya sea señalando una vía europea de producción ligera (Bonazzi, 1993) o una influencia recíproca entre la producción ligera y la sociotécnica sueca (Benders, 1996) o los ajustes hechos en otros países como Estados Unidos y Canadá (Berggren, 1993), algunos autores analizan lo que consideran trasplantes exitosos de producción ajustada, aunque muestran también sus contradictorias consecuencias laborales.

Aun otros autores afirman que hay una suerte de yuxtaposición entre las nuevas formas de organizar el trabajo y el taylorismo-fordismo. Por ejemplo, los módulos en Francia o los círculos de calidad, pueden ser utilizados para mejorar el taylorismo sin suprimirlo. En ellos se puede mantener la tecnología de la producción en serie y el perfil de la fuerza de trabajo (Chave, 1991) o la organización del trabajo (Chanaro y Perrin, 1991).

Refutando la afirmación de que este tipo de producción no puede repetirse, Berggren (1993) afirma que en casos estudiados en Estados Unidos y Canadá no sólo se han hecho trasplantes, sino que han sido exitosos en términos de productividad, calidad y volumen, aunque no siempre son rentables. Además señala que se han trasplantado no sólo las ensambladoras sino muchas empresas de proveedores. Bonazzi (1993), basándose en la experiencia europea, señala

una vía de aplicación de este tipo de producción, en forma gradual y atendiendo debilidades específicas de las empresas en cuestión. En todos estos casos, así como en la aplicación de esta forma de organización del trabajo en Japón, se han señalado problemas laborales que no son aceptados por sus defensores/as.

Algunas condiciones favorables sobre los/as trabajadores/as son reconocidas en diferentes experiencias analizadas, como la seguridad en el empleo¹⁹, el orgullo por la calidad del trabajo y por haber superado un proceso estricto de selección, la solución de problemas en la planta y, en el caso estadounidense, el perfil igualitario (que es resultado de la acción sindical) (Berggren, 1993) o la mayor responsabilidad, la mayor identidad de grupo y una menor burocracia (Bonazzi, 1993). Sin embargo, hay amplia evidencia de consecuencias desfavorables como:

1. Poca o nula presencia sindical (se implanta sobre su destrucción en Japón) demanda ilimitada de desempeño
2. Jornadas excesivas de trabajo (por las horas extras) poca atención a la seguridad e higiene (con tendencia a no reconocer efectos sobre la salud o accidentes)
3. Reglas rigurosas de conducta, asistencia, disciplina, regulación del trabajo, comportamiento, etc.
4. Presión por el compromiso (se espera disponibilidad y se combina con presión estructural para lograrla)²⁰ opresión
5. Mayor control
6. Obligación de traspasar los límites burocráticos con aportes para el mejoramiento
7. Monotonía y sumisión a la maquinaria (Kamata, 1982 (1973), Bonazzi, 1993, Berggren, 1993, Benders, 1996).

Estas condiciones producen tensión, intensidad del trabajo y presión sobre los/as trabajadores/as, con pocas posibilidades de resistencia colectiva por la escasa presencia sindical. Sin embargo, se han encontrado diversos casos de resistencia

¹⁹ Que sólo abarca a una tercera parte de los/as trabajadores/as.

²⁰ Dohse y Jürgens (1984) consideran que la presión más importante proviene de los/as pares, y que es necesario mostrar lealtad a la empresa.

y presión sindical que han generado cambios. En Japón, la presión sindical, unida a la reducción del mercado laboral (entre otras cosas porque la gente no quiere trabajar en las plantas de automóviles) y a la influencia del sistema sociotécnico, ha llevado a desarrollar planes piloto que han llamado "trabajador/a amistoso/a" con menos horas extras, atención a la ergonomía, automatización orientada no a eliminar trabajadores/as sino trabajo sucio y peligroso (Benders, 1996). En Estados Unidos y Canadá se logró mayor influencia sindical en las decisiones, mayor participación en seguridad e higiene, eliminación de trabajadores/as temporales, entrenamiento, posibilidad de nombrar los líderes de los equipos (por los miembros), permiso de oír radio y leer periódicos en los descansos (Berggren, 1993).

Por último, se ha señalado que muchos trasplantes japoneses en Estados Unidos no son en empresas de autopartes, sino de electrónica y equipo eléctrico y, en ellos predomina el trabajo poco calificado de bajos salarios y de inmigrantes. No hay producción ajustada ni gerencia de recursos humanos como ésta la propone (Milkman cit. en Berggren, 1993).

Es decir, estos autores están señalando dos cuestiones: por un lado, que la producción ajustada (o toyotista) puede aplicarse en otros países, aunque con modificaciones que dependen, entre otras cosas, de las necesidades de las empresas y de la presión sindical. Por otro lado, que esta forma de organizar el trabajo no tiene las "bondades" que sus defensores/as le atribuyen, por lo que su generalización no sería la "mejor manera" de enfrentar la situación actual. Tan es así, que empresas líderes en Japón, como la Toyota, han tenido que modificar algunas condiciones para enfrentar el problema de que los/as japoneses/as no quieran trabajar en sus plantas.

Los enfoques que plantean la hibridación de modelos hacen algunos aportes importantes para el análisis de la organización del trabajo. Por un lado, admiten que las empresas japonesas no son todas iguales ni son estáticas. Por otro lado, diferencian el discurso empresarial de la realidad de las fábricas toyotistas y discuten la problemática laboral en dichas fábricas. Por último, reconocen la importancia del contexto nacional en la constitución de la organización del trabajo.

Sin embargo, tienen el problema que hemos señalado en otros casos, de partir de “tipos ideales” que consideran que se combinan y, por lo tanto, obstaculizan la posibilidad de encontrar configuraciones nuevas sobre las cuales no se haya teorizado.

Los enfoques anteriores consideran que la hibridación se explica por la existencia de “modelos” que se aplican en contextos nacionales particulares, que dicen de instituciones, redes sociales, calificaciones y organizaciones (Abo cit. en Micheli 1996), de mercado, salariales, de formas de asistencia social, de potencial tecnológico (Boyer, 1997, Boyer y Freyssenet, sin fecha) y están sujetos a las necesidades de las empresas y a la presión sindical (Benders, 1996).

2.3 LA DIVERGENCIA EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

2.3.1 La divergencia en la perspectiva gerencial

Para refutar la postura de la convergencia se han generado una serie de trabajos empíricos y de explicaciones más teóricas sobre lo que está sucediendo en la actual organización del trabajo. Entre los más importantes, dentro de la perspectiva gerencial, están la diversidad en las formas de participación (Poutsma y Huijgen, 1999, McHugh y otros, 1999) y la inexistencia de modelos o de tendencias (Williams y otros, 1994).

Enfoques como el de los nuevos conceptos de producción y el de la producción ajustada, que encuentran que la organización del trabajo (y no la tecnología) es el factor determinante de la productividad, eficiencia y competitividad, llevan a la discusión sobre los planes de participación de los/as trabajadores/as en la propiedad de las empresas y sobre su relación con el trabajo en equipo y el apoderamiento. En la década de los ochentas surgen muchas propuestas de democracia industrial con participación (Poutsma y Huijgen, 1999, McHugh y otros, 1999) y una polémica respecto a sus alcances y significado que se extiende hasta el presente.

En esta discusión, los estudios mencionan una diversidad de formas de participación que se constituyen, aunque generalmente no se explicita, en

argumentos que niegan la convergencia en la organización del trabajo. Poutsma y Huijgen (1999) identifican tres formas de participación: directa, indirecta y financiera. La directa la definen como la iniciativa gerencial para la "*consulta con / o delegación de responsabilidades y autoridad en la toma de decisiones... relacionadas con el trabajo directo, la organización del trabajo y las condiciones de trabajo*" (p.202). Es decir, aun dentro de la participación directa puede haber sólo consulta o delegación de la decisión. Es más, la consulta puede hacerse individualmente o a grupos de trabajadores/as. La participación indirecta se realiza a través de representantes de los/as trabajadores/as, y la financiera puede ser el reparto de utilidades o la participación en la propiedad. En sus estudios no encuentran una relación significativa entre la participación financiera y la directa. Además señalan que hay varios factores que pueden estar afectando la aplicación de los diferentes esquemas, algunos relacionados con el entorno de las empresas y otros con su dinámica interna, como: país, perspectiva gerencial sobre el efecto de la participación en la competitividad, grupo ocupacional, tradición de representación laboral, existencia o no de sindicatos, origen del capital, tamaño de la empresa, innovación.

Poutsma y Huijgen (1999) no encuentran esquemas definidos en compañías sindicalizadas con representación poco reconocida, mientras hay esquemas combinados de participación en servicios profesionales menos sindicalizados con representación laboral reconocida (p.220). Otros estudios sí encuentran esta relación. Para McHugh y otros (1999) los planes de participación de los/as trabajadores/as en la propiedad de las empresas no constituyen instituciones monolíticas, sino que están sujetos a negociación. Los sindicatos juegan un papel importante en esa negociación para poder participar en el diseño mismo de estos planes, en algunas votaciones y en las decisiones sobre los criterios con que se reparten las acciones y sobre condiciones de empleo, aunque no encuentran una relación significativa con la pertenencia y el derecho a votar en algunas cuestiones sustantivas.

Una posición más extrema de los enfoques de la divergencia llega a afirmar que no existen diferencias importantes entre el fordismo y la producción masiva y el

modelo japonés. Williams y otros (1994) consideran que, tanto los conceptos de producción en masa y fordismo como los de posfordismo y especialización flexible, son tipos ideales que responden a necesidades metateóricas que impiden analizar las fuentes de la disminución de costos, y conducen a falsas periodizaciones de las formas de producción. En su opinión Ford aplicaba la descentralización de la producción; el progreso permanente con disminución de trabajo indirecto, tiempo de trabajo e inventarios; la flexibilidad y la multifuncionalidad de la fuerza de trabajo; la desespecialización de las máquinas y la producción no estandarizada. Todas estas características se han considerado creaciones japonesas. Lo que no explican es por qué, entonces, en fábricas abiertas posteriormente por el mismo Ford, se eliminaron todas estas características.

Estos enfoques, que venimos analizando, niegan la hegemonía de una sola configuración de organización del trabajo, sobre todo tomando en cuenta diferentes formas de participación de los/as trabajadores/as, lo cual es muy importante para nuestro análisis. Quienes analizan las formas de participación reconocen la negociación y la acción sindical, pero parten del supuesto de que el marco capitalista es inalterable y no analizan los cambios en las relaciones de fuerza, entre empresarios y trabajadores/as, que se generan con la participación. Además, parecieran considerar que es la gerencia la que abre los espacios de participación, y que los objetivos de la empresa unifican los intereses obrero-patronales.

2.3.2 La divergencia en la sociología del trabajo

En la sociología del trabajo también se han desarrollado enfoques que consideran que hay diversas configuraciones de organización del trabajo. Entre ellos están los que la ven como indeterminada.

Hyman (1987) niega la tendencia a la convergencia al discutir las estrategias gerenciales aplicadas a la organización del trabajo. Afirma que no hay evidencia de la existencia de estrategias de control coherentes ni a nivel individual ni para el capitalismo como un todo, y la ambigüedad de los procesos (aunque aplicándolo a las relaciones laborales) conduce a implicaciones "*inciertas, provisionales y*

complejas" (p.49). Smith y Elger (1997) agregan que las diferentes economías nacionales se insertan en la internacional en formas diversas, según las características del capital local, del estado nacional, del capital transnacional y de las organizaciones laborales. Así

" ... hay pocas señales de cambio de un paradigma global hacia el post-fordismo, en cambio hay evidencia sustancial de experimentación e innovación en aumento considerable" (Smith y Elger, 1997:22).

Y Smith (1994) señala que no hay tendencias en la organización del trabajo. En el análisis del proceso de trabajo, afirma, es necesario incorporar las experiencias e intereses subjetivos de los/as trabajadores/as, el género (raza, etnia, etc.) y los cambios en la calificación y las estrategias de control. Analiza cómo cada uno de ellos fue examinado por diferentes investigadores/as y se llegó a mostrar que *"los cambios en las estrategias de control, niveles de calificación, y autonomía están conectados en forma caótica con el consentimiento y la resistencia de los/as trabajadores/as"* (p.416)²¹. También muestran las investigaciones que la incorporación del género conduce a diferencias en todos esos aspectos. Por último, señala, los análisis sobre el control y la calificación muestran que hay diversas formas de control y cambios en los niveles de calificación que son multidireccionales e indeterminados. Los cambios se deben a la situación industrial, ocupacional y organizacional, así como a las diferentes políticas productivas y percepciones del mercado en las organizaciones del trabajo. En conclusión, considera que

"No hay un proceso de trabajo bajo el capitalismo monopolista, sino muchos; no una separación absoluta entre concepción y ejecución sino una incapacidad y creciente resistencia a trazar una importante línea entre ambas; y no una clase trabajadora unificada, sino una estructura de clase que mantiene una gran multiplicidad de experiencias y estatus" (p.416).

²¹ Traducción libre.

De la Garza (sin fecha a) afirma que el debate sobre el proceso de trabajo en la tradición sajona, a partir de la obra de Braverman, conduce a la teoría de la contingencia en la sociología del trabajo, en el sentido de lo no regular, donde sólo hay soluciones parciales: no hay dependencia entre organización del trabajo y control, la organización del trabajo puede ser muy variada, la descalificación no es necesaria y no hay estrategias empresariales. Así, afirma,

"...se cae en una teoría de la contingencia del proceso de trabajo, aunque aceptando el conflicto estructurado, ya no hay métodos, tecnologías, formas de organización o de control propios de una etapa, lo que existiría sería la diversidad de formas, adaptaciones con sujetos no totalmente conscientes, ni completamente racionales" (p.59).

En este enfoque de la contingencia se pierde la posibilidad de la construcción de teoría y por lo tanto, de explicación de los fenómenos sociales:

"Es decir,... no supo resolver adecuadamente, excepto la crítica pertinente de estructuralismos, funcionalismos y evolucionismos, el problema de las tendencias y de cómo relacionar estructuras con acción y subjetividad de una nueva manera [...] en la coyuntura no hay una sola línea de cambio, pero estos tampoco son totalmente al azar o contingentes". Los cambios se dan dentro de condiciones que marcan límites para la acción (De la Garza, sin fecha a:66-67).

Una posición semejante, a la de la contingencia, sostienen quienes consideran que la experiencia japonesa es irrepetible, ya que se estaría afirmando que cada situación es única y, por lo tanto, no hay tendencias a nivel más amplio. Dohse y otros (1984), criticando la teoría de la convergencia, sostienen que la organización del trabajo en la industria japonesa (sobre todo del automóvil) se explica por su sistema nacional de relaciones industriales, el cual responde a condiciones que no se pueden repetir en otros contextos. Además no le ven diferencias de fondo con el fordismo. La primera, consideran, no es alternativa al segundo, sino su aplicación en condiciones en que las facultades gerenciales son casi ilimitadas.

"Como en el oeste, el trabajo es organizado de acuerdo con los principios de la línea de montaje, es repetitivo, constituido por ciclos cortos y subordinado a tiempos estandarizados centralmente planificados. La -frecuentemente exagerada- asignación de tareas de producción indirectas a los/as trabajadores/as productivos/as no cambia, en lo fundamental, el carácter del trabajo y puede ser considerada como una racionalización avanzada de las actividades indirectas de producción. Funciona con tan poca dificultad porque la gerencia japonesa ha podido utilizar la presión del grupo de pares como instrumento de control" (Dohse y otros, 1984:35)²².

Es decir, un elemento central es la intensificación del trabajo y la presión de grupo por aumentarla, y los autores se preguntan ¿Por qué los/as trabajadores/as japoneses lo aceptan? La respuesta, consideran, están en el sistema de relaciones laborales. En primer lugar, este sistema se constituye sobre la base de la destrucción de los sindicatos, en la posguerra, y de su sustitución por sindicatos de la compañía, que cumplen funciones de pacificación, ya que están atados a los intereses de mercado de la compañía²³. En segundo lugar, el empleo de por vida es una política de personal de la gerencia, que le permite aumentar la dependencia de los/as trabajadores/as quienes, una vez que han ingresado en el mercado interno de la empresa, no pueden irse a otra empresa pues tendrían que empezar por los escalones más bajos en la clasificación laboral.

En tercer lugar, en la Toyota, por ejemplo, las promociones -que son sobre todo salariales- son decididas unilateralmente por la gerencia, de manera muy individualizada (40% de pago) y sujetas a evaluaciones de los supervisores. Por ello, los los/as trabajadores/as se ven obligados/as a mostrar su lealtad y buen desempeño para poder obtener las promociones, y están dispuestos/as a trabajar tiempo extra y a proponer mejoras. Además, el sistema genera mucha competencia, con lo que se destruye la solidaridad entre trabajadores/as, y la participación que permite está muy limitada a la solución de problemas, o sea, a

²² Traducción libre.

²³ Como vimos antes, Coriat (1992), entre otros, también habla de la derrota del sindicalismo en la posguerra y de la creación, sobre esa base, de un sindicalismo cooperativo y concertador.

que la compañía aproveche el conocimiento de los/as trabajadores/as. En opinión de los autores, es equivocado considerar este sistema como basado en la antigüedad o en el grupo.

En conclusión, estos autores consideran que:

"el sistema de relaciones industriales característico, con sus consecuencias en el comportamiento de los/as trabajadores/as individuales, no puede ser considerado como una condición contextual secundaria en la organización japonesa del proceso de trabajo",

y aunque ésta sea superior en términos de productividad,

"sólo es posible en un contexto de relaciones industriales en el cual casi no hay limitaciones a las facultades gerenciales" (Dohse y otros, 1984:34).

Si bien nos parece que el análisis de Dohse y otros logra identificar problemas de fondo y establecer los tipos de relaciones que están detrás de lo más aparente (trabajadores/as muy esforzados como resultado de la presión de pares y de la gerencia), no compartimos su opinión de que no hay diferencia entre el toyotismo y el taylorismo-fordismo, porque esa afirmación se refiere a un nivel de análisis que abstrae las diferencias dentro del capitalismo.

De esta polémica retomamos la evidencia de que existe una variedad de formas de organización del trabajo, así como diversas formas de participación laboral que se han abierto en los últimos años, aporte que nos conduce a incorporar, como uno de los factores de la organización del trabajo, la participación laboral. Sin embargo, a diferencia de los análisis que hemos visto, nos interesa sobre todo, el contenido de esa participación -cuando existe-. Es decir, qué tipo de asuntos pueden ser tratados por los/as trabajadores/as, qué influencia tienen sus opiniones, quién decide la participación, quiénes pueden participar y en qué organismos y, por último, qué consecuencia tiene dicha participación sobre el comportamiento de los/as trabajadores/as y sobre los objetivos gerenciales de obtención de ganancia.

Como se puede desprender de lo que se ha dicho, quienes sostienen la teoría de la divergencia consideran que hay una combinación de factores que explican la organización del trabajo. Por ejemplo, Poutsma y Huijgen (1999) encuentran que son tanto relativos a la empresa (tamaño, innovación, origen del capital) como a las acciones colectivas de los/as trabajadores/as (tradicción de representación laboral, sindicatos) o de la gerencia (perspectiva gerencial) y al ámbito más amplio del país. Smith y Elger (1997) establecen la relación con el capital local, el estado nacional, el capital transnacional y las organizaciones laborales y Dohse y otros (1984), al igual que Coriat (1992), consideran que es el sistema de relaciones laborales, en un contexto nacional que incluye las relaciones y negociaciones entre el estado, las empresas y los sindicatos, el que explica la organización del trabajo. Y Smith (1994) incorpora, además, la subjetividad y algunas características muy particulares de los/as actores (experiencias e intereses subjetivos, género, raza, etnia, políticas productivas y percepciones del mercado) al mismo tiempo que acciones colectivas o estrategias (estrategias de control, consentimiento o resistencia de los/as trabajadores/as).

2.4 EL ÁMBITO DE POSIBILIDADES

Nuestro problema de investigación sobre si existe la tendencia a la coexistencia de diversas configuraciones de organización del trabajo o a su homogenización y sobre cómo se puede explicar dicha tendencia, se inserta dentro de esta polémica de la convergencia o la divergencia en la organización del trabajo, porque procura aclarar si la existencia de configuraciones nuevas y tradicionales se debe a que las últimas no han logrado transformarse o a que ambas pueden coexistir indefinidamente. Pero también permitirá establecer –en caso de encontrar algunas configuraciones de organización del trabajo no teorizadas- cuáles factores explican sus características.

De la Garza (1999) señala que, en algunos de los enfoques de la polémica que venimos comentando, existen problemas de concepción del cambio social, de confusión entre normatividad y diagnóstico y de partir de modelos predefinidos²⁴.

²⁴ Otras posiciones, afirma, señalan que existen equivalentes funcionales o rasgos que sustituyen a

El primero porque se considera que las presiones del mercado mundial conducen a la necesidad de flexibilizar las formas productivas, para obtener mejores resultados en la productividad y la calidad, lo que se obtiene con nuevos modelos productivos flexibles con bilateralidad y consenso. Es decir, no hay espacio para la acción de los sujetos, ya que son las estructuras las que determinan el cambio social. La confusión entre normatividad y diagnóstico, o sea, entre lo que existe y lo que debería existir, lleva al análisis de casos que verificarán la teoría o, en su defecto, que serán interpretados como en transición hacia el modelo deseado y se califican con sufijos "pre, proto, sub, neo, pseudo" (p.127). Buscando superar estas limitaciones, así como la ausencia de teoría en el enfoque de la contingencia, De la Garza propone incorporar las tendencias en el análisis de la organización del trabajo e integrarlas con los sujetos (individuales y colectivos) y la acción, en lo que llama el enfoque constructivista (que reconstruye teóricamente la realidad). Considera que las estructuras presionan a los actores para actuar en determinada dirección, pero los actores dan sentido y actúan a partir de éste.

Hemos dicho que consideramos que la teoría de la convergencia tiene limitaciones de carácter metodológico, pues construye "tipos ideales" que busca luego en la realidad y que a veces confunde con lo que debería ser. Nosotros, en cambio, intentamos la reconstrucción teórica de la realidad y nos aproximamos a ella sin concepciones preconcebidas, intentando descubrir las relaciones existentes y establecer las articulaciones entre factores, que no están exentas de presentar discontinuidades, contradicciones y rupturas. Para ello necesitamos ubicar histórica y socialmente los factores que analizamos, y entender el movimiento social como imbuido de tendencias que no necesariamente suceden, sino que definen posibilidades para la acción de los sujetos. El contexto nacional es un factor importante que influye y condiciona la organización del trabajo, pero no la determina como pretenden algunos de los enfoques de esta polémica. La situación internacional y la etapa actual del capitalismo también influyen en la

los del modelo, pero cumplen sus mismas funciones, con lo que se cierra la posibilidad de encontrar nuevas realidades.

organización del trabajo pero, nuevamente, no la explican totalmente como pretenden Braverman y algunos regulacionistas.

También nos parece importante, como lo hacen algunos autores de la teoría de la hibridación, diferenciar el discurso gerencial de la realidad de las configuraciones de organización del trabajo y, sobre todo, establecer las implicaciones que dichas configuraciones tienen para los/as trabajadores/as de las empresas en que se aplican, y señalar los distintos intereses de quienes participan en el proceso productivo. Igualmente importante es la acción colectiva de los/as trabajadores/as como señalan tantos autores (Coriat, Dohse y otros, Smith y Elger) pero, a nuestro juicio, es nuevamente un factor que se combina con otros en el proceso de constitución de una determinada configuración de organización del trabajo.

Esa combinación de factores no la entendemos, como lo hacen los que proponen la contingencia, como sin dirección y con características particulares en cada caso. Al contrario, pensamos que hay configuraciones de organización del trabajo determinadas *“por condiciones locales, subjetividades y acciones y, por tanto, pueden originarse diversas Configuraciones en semejantes condiciones de mercado”* (De la Garza, sin fecha b:131). De modo que las tendencias pasan por la acción de los sujetos, que pueden ser colectivos con relaciones de fuerza y voluntades o moleculares *“sin voluntades claramente identificables”* (De la Garza, sin fecha b:12). Los sujetos dan sentido y actúan a partir de sus situaciones particulares y colectivas (posición política e ideológica, cultura, emociones y convicciones, intereses y características particulares) y de esas acciones forma parte el consentimiento o la resistencia laboral, que condiciona las estrategias de la gerencia y puede modificar, dentro de ciertos límites, la forma en que se organiza el trabajo. En este sentido la ciencia de la administración no es neutral ni *“objetiva”*, y la dimensión humana se incorpora para explicar los procesos sociales y no para manipular a sus actores.

El conocimiento teórico no sólo predice o verifica la teoría, ni tampoco se basa sólo en datos aislados u observados como tales, sino que se construye especificando el contenido –la realidad social concreta- que está presente y oculta en los datos, y estableciendo las relaciones entre ellos (Zemelman, 2000). Es

decir, los factores que hemos seleccionado no los entendemos como aislados, sino en sus interrelaciones, buscando los nudos de articulación entre ellos. Tampoco los consideramos como datos sólo a partir de su apariencia inmediata, o como producto solamente de las estructuras o de las tendencias existentes, sino como resultado de la relación entre éstas y las acciones de los sujetos, por lo que las tendencias sólo indican los límites del ámbito de posibilidades para la acción. Es decir, *“la potencialidad de una situación en un momento dado... está constituida por las alternativas de dirección de desarrollo que la situación contenga. De ahí que tales alternativas deban entenderse como tendencias objetivamente posibles, producto de la articulación entre los procesos estructurales y las prácticas sociales de los sujetos que definan la opción elegida”* (Zemelman, 2000:28). Prácticas que, en este estudio, no nos permiten el examen de la subjetividad pues requeriría de otro foco de análisis y que sólo incorporamos, de manera restringida, a partir de las estrategias gerenciales y de la acción colectiva de los trabajadores y de las trabajadoras.

Los factores que utilizamos para aproximarnos a esas relaciones y articulaciones, parten de los que propone De la Garza (1998 a:31-32) como punto de partida para la explicación de las configuraciones de organización del trabajo, y los reorganizamos y redefinimos de la siguiente manera:

1. Contexto internacional: mercado de prendas de vestir, tipo de producto y de consumo, cadenas de producción y distribución de ropa, fragmentación del proceso productivo y relocalización de ciertas fases de la producción.
2. Mercado de trabajo: internacionalización del mercado de trabajo con la relocalización de fases de la producción, legislación y políticas gubernamentales, características de los/as trabajadores/as centroamericanos, requisitos de fuerza de trabajo de las empresas, tecnología y financiamiento.
3. Contexto nacional: importancia de la rama dentro de la economía nacional, tradición y evolución de la industria de prendas de vestir, políticas gubernamentales, características de las plantas de producción de ropa, cadenas de producción y distribución.

4. La acción colectiva de los/as trabajadores/as: trayectorias sindicales y de negociación colectiva en el país y en la rama, política gubernamental y gerencial respecto a la acción colectiva de los/as trabajadores/as.

5. Las estrategias gerenciales: resultados de presiones derivadas del contexto internacional, de factores del contexto nacional que presionan o facilitan las acciones empresariales (contexto nacional, mercado de trabajo), de las relaciones obrero-patronales y de las interpretaciones y decisiones gerenciales.

CAPÍTULO 3

LA INDUSTRIA DE PRENDAS DE VESTIR EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

3.1 FOTOGRAFÍA DEL MERCADO INTERNACIONAL DE PRENDAS DE VESTIR

En los capítulos anteriores discutimos cómo se construye el concepto de organización del trabajo y cómo se concibe la dirección de su movimiento, para llegar a precisar los factores que nos permitirán responder a nuestra pregunta sobre cómo se explica la diversidad de organizaciones del trabajo existentes. La discusión de este acercamiento teórico a partir de lo encontrado en Centroamérica, obliga a examinar el contexto internacional y centroamericano en el cual se ubica nuestro objeto de estudio: la organización del trabajo en las plantas de prendas de vestir en Centroamérica. Eso es lo que hacemos en este capítulo y el siguiente.

3.1.1 Las partes en el mercado

El mayor importador de prendas de vestir a nivel mundial es Estados Unidos (OEA, 2000) y, por lo tanto, es el principal mercado para las exportaciones provenientes de los países de la llamada Cuenca del Caribe (Centroamérica y las islas). Actualmente, los principales abastecedores de ese mercado son China y México, en segundo lugar Hong Kong, luego Taiwán y República Dominicana y luego diversos países, sobre todo asiáticos y caribeños (Gereffi, 2000:68).

Esta distribución de posiciones, en el principal mercado de destino de la producción de prendas de vestir, se ha venido modificando desde hace varias décadas. En los años cincuentas ya se hacen importaciones desde Japón, cuyos productos mejoran su reputación en los sesentas (Bonacich y Waller, 1994a:81). En esos años, la proporción que representan las exportaciones provenientes de los países centrales²⁵ en el total de las exportaciones de esta industria, va

²⁵ Si bien se discutirá la forma en que se han usado los términos centro y periferia, en el sentido de que trascienden las fronteras nacionales, creemos que hay países en los cuales se concentran las operaciones de las empresas transnacionales líderes y, por esa razón, seguimos usando el término de países centrales.

disminuyendo, dando paso al aumento en la participación de la producción proveniente de países del Tercer Mundo (ver United Nations, 1987: cuadro No.7). En los años setentas Hong Kong se convierte en el principal exportador al mercado de Estados Unidos, y en los ochentas lo hacen Corea y Taiwán. Mientras tanto, dentro del mismo Estados Unidos, las prendas de vestir pasan de provenir mayoritariamente del noreste para ser producidas en el sur (Bonacich y Waller, 1994b) y, durante la década de los noventa, ha venido aumentando la relación entre importaciones y consumo, es decir, ha venido creciendo más la importación de ropa que su producción interna, y ya en 1997 la primera representa más de la mitad del consumo (Chacón, 2000, cuadro 1). Como veremos más adelante, eso no es lo mismo que afirmar que ha disminuido la participación, en el mercado, de la ropa producida por empresas estadounidenses, ya que las principales transnacionales de esta rama han relocalizado sus operaciones o parte de ellas, presentando una mayor extensión en el ámbito internacional.

En ese mercado, la década de los noventa, que ha visto a México y China convertirse en las principales fuentes de las importaciones de ropa de Estados Unidos, ha servido para el aumento de la participación de las prendas provenientes de los países de la Cuenca del Caribe (aunque a un ritmo menor que la de México), mientras disminuyen las provenientes de otros países asiáticos como Hong Kong, Taiwán y Corea (Chacón, 2000: cuadros No.2 y No.4, Gereffi, 2000: cuadro No.2).

Para poder identificar a las diversas empresas que participan en el mercado internacional actual, es necesario describir primero la fragmentación que se ha operado en el proceso productivo.

Según lo describen Hoffman y Rush (1988) el proceso productivo, en la industria de prendas de vestir, tiene las siguientes fases: diseño e ingeniería, preensamblaje, ensamblaje y acabado.

1. Diseño e ingeniería: comprende el diseño de la prenda, la elaboración del patrón y las instrucciones para la organización y realización del ensamblado. El trabajo que se realiza en esta fase es decisivo para el resto del proceso, requiere de alta calificación y creatividad, y ha sido modificado con la incorporación de

tecnología informática, tanto para la realización del diseño con CAD (computer aided design) como para la recopilación de información y la elaboración de las instrucciones sobre las fases siguientes (Hoffman y Rush, 1988).

El diseño se ubica entre un sector dirigido a una clientela exclusiva con diseñadores de gran reconocimiento, y un sector orientado a otros tipos de clientela, con características más similares, y que sólo toma en cuenta tendencias puestas por los/as consumidores/as. Además, los diseños actuales aceptan grandes variedades, a diferencia de lo que sucedía anteriormente (Lipovetsky, 2000). A esto habría que agregar que el poder de las marcas, actualmente, hace más importante la diferenciación social que ellas conllevan, que la diferenciación que puede resultar de los diseños, como sucedía anteriormente.

2. Preensamblaje: consiste en poner el diseño a escala, hacer los patrones, marcar y cortar. También en esta fase hay trabajo altamente calificado, pues se requiere mucha precisión, que es fundamental para evitar el desperdicio de la tela. En este trabajo de marcar se han incorporado sistemas computarizados (ya sea CAD o de otro tipo, como en corte). En el corte ha habido más problemas porque los cuchillos no operan a la velocidad, y en la cantidad, en que es posible preparar la tela con las máquinas computarizadas (Hoffman y Rush, 1988, Taplin, 1994a).

3. Ensamblaje: consiste en poner juntas las partes de la prenda, a través de la costura y las labores auxiliares que ella requiere. En esta fase, la menos automatizada, se han introducido algunas máquinas de propósitos múltiples o especializadas (para operaciones periféricas como pegar botones, hacer ojales, etc.) o se han computarizado algunas operaciones como el conteo del número de puntadas, el tamaño de las puntadas, el corte del hilo al terminar de coser, etc. Si bien se ha experimentado con máquinas que permiten que una sola persona opere varias a la vez, predomina la relación de una máquina un/a operador/a²⁶ (aunque las primeras son ahora más rápidas y más resistentes). Es decir, ésta es

²⁶ En la producción de calcetines la situación varía porque el tejido se convierte en parte del proceso de confección, ya que requiere que se haya diseñado y puesto a escala la prenda que al tejerse va quedando con su forma y sólo se cose en un lado. En este tipo de prenda, durante el tejido, sí hay varios/as operarios/as por máquina, al menos en los casos que visitamos.

la fase más intensiva en trabajo, en la que se requiere una calificación baja²⁷ (o no reconocida socialmente) y que sigue dependiendo de la capacidad de, y el ritmo puesto por, los/as trabajadores/as²⁸ (Hoffman y Rush, 1988, Taplin, 1994a y 1994b y Bonacich y Waller, 1994a, Morales, 2000).

La automatización en la fase de ensamblaje es difícil debido, entre otras cosas, a la dificultad para que las máquinas manipulen la tela, que es suave y flexible (Taplin 1994b, Hoffman y Rush 1988), aunque también hay razones de carácter social relacionadas con la posibilidad de acceder a fuerza de trabajo –de calificación no reconocida- que sale más barata que la innovación tecnológica. Por otro lado, la manipulación de la tela (acomodarla, trasladarla, etc.) requiere del 80% del tiempo de costura (Spinanger, 1995), por lo que se han hecho innovaciones tecnológicas para automatizar esa parte, como la introducción de unidades de sistemas de producción (UPS) que pretenden lograr algo parecido al justo a tiempo en el flujo del producto en proceso, y también se han automatizado el control del trabajo y el del flujo de producción, con unidades de monitoreo computarizado (Taplin, 1994a).

4. Acabado, con tareas como aplanchado, arreglado, etc., algunas de las cuales requieren mayor inversión en maquinaria que la fase de ensamblado.

Actualmente, las labores de diseño, ingeniería y preensamblaje -que, como hemos visto, han requerido tradicionalmente un trabajo de mayor calificación, que ha ido siendo trasladado a las máquinas- y la comercialización de prendas de vestir, se concentran en las empresas líderes. Las tareas de ensamblado y acabado, y algunas veces corte, son las que más se contratan a otras empresas.

²⁷ Loucky y otros/as (1994) afirman que el trabajo de la fase de costura no es descalificado, ya que requiere entrenamiento, pero que la calificación es muy específica y, por lo tanto, dificulta la ubicación en otros espacios productivos. Así, señalan, más que de descalificación debe hablarse de ausencia de opciones. A nuestro juicio, la preparación para el trabajo de costura es una calificación no reconocida socialmente porque corresponde, tradicionalmente, a lo que formó parte del trabajo doméstico y se transmitía en familia, al menos en gran parte.

²⁸ En realidad el ritmo parece puesto por los/as trabajadores/as, pero lo hacen bajo la presión ejercida por la gerencia –o los/as pares- a partir de ritmos predefinidos que se imponen por medio de: los estudios de tiempos y movimientos, las metas de producción que se deben cubrir por día, o los incentivos que se ganan si se sobrepasa cierto nivel de producción diaria.

3.1.2 Empresas y cadenas

¿Quiénes actúan como vendedores de prendas de vestir en el mercado de Estados Unidos? Gereffi (2000) asegura que la producción y distribución de ropa, en el mercado internacional, está organizada en cadenas de empresas lideradas por minoristas, comercializadoras y fabricantes de marca. Identifica estas cadenas como globales, y las llama "manejadas por las compradoras" para diferenciarlas de las que llama "manejadas por las productoras". Las primeras son aquellas en que "*las decisiones hechas por los grandes compradores dan forma a las redes globales de producción*" (Appelbaum y Gereffi, 1994:49). Las segundas son aquellas en "*las cuales las grandes productoras, generalmente transnacionales, desempeñan el rol central en la coordinación de las redes de producción (incluyendo sus vinculaciones hacia atrás y hacia adelante de la cadena)*" (Gereffi, 2000:58).

En las cadenas impulsadas por las compradoras –que predominan en la confección de prendas de vestir- las empresas minoristas realizan el diseño y la venta al consumidor final; las comercializadoras diseñan, hacen investigación, prestan servicios financieros y comercializan el producto con su propia marca, pero no lo fabrican, sino que subcontratan su confección a otras empresas en diferentes regiones del mundo; y las fabricantes de marca son empresas que tienen sus propias plantas, aunque subcontratan parte de su producción, ya sea para la mayoría o sólo para algunas fases del proceso productivo, según el caso. Las empresas que lideran estas cadenas crean redes de subcontratación, tanto dentro de Estados Unidos como en otros países, entre ellos los de la Cuenca del Caribe, y son ellas las que "*proporcionan las especificaciones*" con las que debe producirse la ropa.

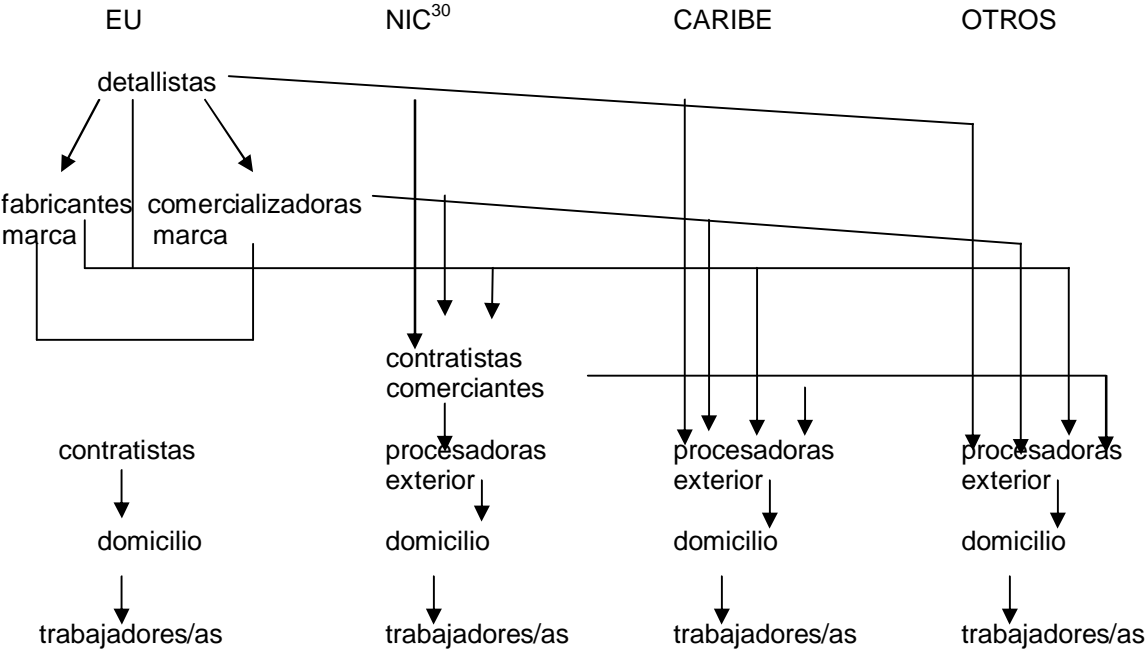
Modificando parcialmente la perspectiva con que Gereffi (1995) señala las dimensiones de las cadenas, Morales (1998) las presenta como: secuencia de

actividades de creación de valor, redes de producción o de distribución territorial, y relaciones de autoridad o de poder²⁹.

Como secuencia de actividades de creación de valor, según los autores que venimos mencionando, el siguiente eslabón de la cadena –después de las empresas líderes- son las contratistas o representantes de las empresas, que operan tanto dentro de Estados Unidos como en el extranjero, subcontratan otras empresas o talleres donde se realizan otras fases del proceso productivo, generalmente la costura y el acabado y, a veces, el corte. Luego están las procesadoras –empresas o talleres recién mencionados- que también pueden ser internos o externos. En este último eslabón, o incluso más adelante, puede encontrarse trabajo a domicilio. Dentro de los procesos productivos aparecen, finalmente, los/as trabajadores/as.

Esta cadena puede representarse, modificando ligeramente el esquema propuesto por Bonacich y Waller (1994a), de la siguiente manera:

DIAGRAMA No. 3-1: Jerarquía de la producción y distribución de prendas de vestir en el mercado internacional



²⁹ Gereffi (1995) habla, en el primer caso, de cadena de valor agregado de productos, servicios y recursos y también agrega el macro institucional que da forma a la globalización en cada eslabón de la cadena.

³⁰ Nuevos países industrializados, por sus siglas en inglés.

Si bien algunos/as autores/as han llamado a las comercializadoras de marcas “*fabricantes sin fábrica*” (Gereffi, 2000) debido a que no realizan la fase de la costura, no se debe desconocer que elaboran el diseño (y, generalmente, el patrón y el corte) que ya parte del proceso productivo. Lo que sí es importante destacar es que esa es la fase con mayor incorporación de avances tecnológicos, y que requiere mayor calificación del trabajo. Las empresas contratistas, por su parte, pueden participar de diversas maneras en la secuencia de actividades:

1. Dedicarse a actividades solamente de ensamblaje, que es la fase menos automatizada y más intensiva en trabajo directo.
2. Hacer ensamblaje y acabado (esta última requiere mayor uso de maquinaria).
3. Realizar una gama más variada –que se ha llamado “paquete completo” y que incluye algunas operaciones más sofisticadas: compra de materia prima, corte de la tela, ensamblaje, lavado, acabado, empaclado y distribución. Con ello se puede lograr la vinculación de la empresa ensambladora con la producción de algunos insumos nacionales. El paquete completo es favorecido por las grandes compradoras, que no conocen la producción, y prefieren contratar todo el proceso excepto el diseño, el mercadeo y la venta al detalle (Bair, 2001). Es decir, aún en este caso, no se modifica la concentración de las fases más sofisticadas en las empresas líderes, y la segmentación del trabajo entre las fases más automatizadas y las más intensivas en trabajo de menor calificación.

Desde el punto de vista geográfico la fase, de la producción de prendas de vestir, que más se ha desplazado en busca de regiones que presenten condiciones más favorables, es la de la costura; para ello las grandes transnacionales del ramo pueden “*coordinar la producción en múltiples sitios simultáneamente*” (Grunwald y Flamm en Bonacich y otros, 1994:5) o simplemente otorgar licencias de sus marcas a otros productores. La fragmentación de la producción se expresa, geográficamente, en la existencia de centros de operación de las transnacionales en ciertas ciudades que se han denominado “ciudades globales” de un lado, y la producción intensiva en trabajo en países del sur, de otro lado, aunque también en las ciudades globales hay plantas y talleres intensivos en trabajo y con bajos

estándares laborales. Las cadenas pueden analizarse al interior de un país (por ejemplo, Estados Unidos), de una región (por ejemplo, Asia, donde la fase de costura se va desplazando de Japón o los NIC³¹ (y de éstos a otros países como Viet Nam, Tailandia, etc.) o entre regiones, como las cadenas de subcontratación en que participan países de la Cuenca del Caribe, cuyas plantas se especializan en costura y acabado y, a veces, en corte, para vender su producción a empresas contratantes vinculadas con el mercado internacional. Gereffi (2000) habla de tres modelos regionales: el asiático de paquete completo –que sí incluye diseño y hasta marcas propias-, el mexicano que tiende hacia el paquete completo y el de la Cuenca del Caribe, de ensamble. También al interior de un país se pueden identificar zonas en que predominan ciertas características, como sucede en Estados Unidos y México, según se verá más adelante.

Como estructura de relaciones de autoridad y poder Gereffi (1995) identifica los dos tipos de cadena mencionados al principio, y afirma que el eslabón de la cadena en que se ubique una empresa puede determinar su situación competitiva (aunque eso cambia con el tiempo). En las cadenas dirigidas por las compradoras son estas últimas las que se apropian del mayor excedente, y tienen influencia sobre los/as consumidores/as y las contratistas, ya que son compradoras únicas y generan “*una fuerte dependencia de los productores*” (Altenburg y otros, 1998, Appelbaum y Gereffi, 1994, Bair, 2001). En la cadena se produce una presión hacia abajo para generar mayores excedentes; actualmente, las redes de distribución al detalle enfrentan una gran competencia, por lo que las compradoras –que tienen gran poder de mercado- pasan la presión de la competencia a las empresas productoras para bajar los precios. Estas últimas, cuando tienen cierto nivel de poder, responden de diversas maneras a las presiones: bajan precios, abren sus propias tiendas, venden por catálogo, se integran verticalmente, otorgan licencias de sus marcas, producen otros productos. Por otro lado, las empresas contratistas, encargadas directamente de la confección, pasan las presiones a los/as trabajadores/as, y eximen a las contratantes de la responsabilidad por las condiciones laborales. En la industria de la ropa se han encontrado abusos

³¹ Nuevos países industrializados, por sus siglas en inglés.

laborales, tanto en Estados Unidos como en otros países donde se realiza la costura (Appelbaum y Gereffi, 1994, Soya, 1984, Blumemberg y Ong, 1994, Ross y Tratche, sin fecha, etc.).

Desde otro enfoque, Piore y Sabel (1984) señalan a la industria del vestido como ejemplo de los distritos industriales, que proponen como forma de organización industrial del futuro. Estos distritos los encuentran en New York e Italia, entre otros, y los caracterizan como formados por pequeñas empresas con lazos de competencia y cooperación, sentido de comunidad y vínculos ya sea étnicos (New York) o religiosos (Italia). En el ámbito interno afirman que combinan: la flexibilización -capacidad para modificar el proceso de trabajo- con la especialización -en cuanto al tipo de producto que elaboran-; las limitaciones a la entrada para facilitar los servicios; el estímulo a la competencia a través de la innovación; los límites en cuestiones laborales para favorecer sólo la competencia que genera innovación y permite la cohesión organizativa. En Estados Unidos consideran que los límites son impuestos por los sindicatos, que buscan estandarizar los salarios y otras condiciones laborales; en la Tercera Italia las barreras en el campo laboral estarían puestas por organizaciones de empresarios y trabajadores/as, y el estado y las municipalidades. También se ha vinculado la competitividad con el dinamismo tecnológico por la vía de la relación entre el control y la innovación. En New York, aseguran, esto fue posible cuando se eliminó el sistema salarial basado en pago fijo por pieza (p.271). El trabajo es calificado y la calificación es requisito para pertenecer a la comunidad, siendo transmitida por vínculos familiares.

Estas tesis sobre la organización del trabajo, en la industria del vestido en la Tercera Italia, han sido directamente rebatidas por Amin y Robins (1991) quienes afirman que, en el caso de la ropa, lo que existe son agrupaciones de pequeñas empresas familiares, que producen para grandes contratantes, con pocas destrezas empresariales, mucha competencia entre ellas, dependientes de pocas compradoras, cuya flexibilidad se refiere *"simplemente a su capacidad para sobrevivir y ... responder a los nuevos diseños y a las nuevas señales del mercado. También se refiere a la autoexplotación y al empleo de mano de obra*

familiar, a la evasión de aportaciones tributarias y de Seguridad Social, y al uso de trabajadores femeninos y jóvenes baratos, especialmente en el ámbito de trabajo no especializado" (p.201). En México también se han encontrado experiencias de pequeños talleres en la industria del vestido entre los cuales no existen relaciones de cooperación, sino jerarquías y cadenas controladas por las transnacionales estadounidenses, o por los círculos de poder internos que controlan el negocio hace décadas (Alonso 1997, Morales 1998). Alonso, refiriéndose a Tlaxcala afirma que, teóricamente, se podría pensar que la salida a los problemas que enfrenta la microempresa es la unión, pero los obstáculos a ésta son "*casi insuperables*", pues no hay cultura de cooperación, sino que "*predominan la desconfianza y el recelo, alimentados por experiencias negativas más o menos recientes que todos mencionaron con indignación en las entrevistas focalizadas*" (p.110).

Con respecto al caso de New York, las afirmaciones de Piore y Sabel contrastan con el estudio de Ross y Trachte (sin fecha) en que muestran cómo las empresas amenazan a los/as trabajadores/as con desplazarse hacia otras regiones, para lograr bajar los estándares laborales, además señalan que incorpora trabajadores/as migrantes y se establecen talleres ilegales, todo lo cual conduce a salarios bajos y malas condiciones laborales. En la misma línea se encuentra el trabajo de Soya (1984) sobre Los Angeles que, si bien es otra ciudad, está dentro del mismo país y tiene todo un sector de confección de prendas de vestir con migrantes -a veces indocumentados- que tienen bajos salarios, poca organización y violación de varios estándares laborales. Es decir, lo que sabemos de la industria de la confección en Estados Unidos y de la forma en que se ha ido constituyendo, se aleja notablemente de la especialización flexible propuesta por Piore y Sabel.

Otros autores como Hoffman y Rush (1988) consideran que, en esta rama, hay un alto nivel de concentración y las empresas grandes le pasan el riesgo a las pequeñas contratistas, que operan con altos niveles de inseguridad; Appelbaum y Gereffi (1994) agregan que también le pasan la presión a las contratistas con lo que se estimulan las malas condiciones para los/as trabajadores/as.

Adicionalmente se ha mostrado que, entre las diferentes empresas de la cadena, hay relaciones de subordinación y dependencia, porque algunas controlan la cadena, y que los gobiernos favorecen a las grandes (Gereffi, 2000, Hanson, 1994, Chinchilla y Hamilton, 1994, Bonacich y Waller, 1994a). En México también se ha encontrado el traslado del riesgo a subcontratistas y la competencia a través de bajos salarios, con control transnacional, ya sea a través de la demanda o de la comercialización y sin transferencia tecnológica o desarrollo de capacidades locales (Morales, 1998).

Las respuestas a la pregunta de ¿cómo se ha llegado a este escenario en esta rama industrial, y por qué? han sido variadas, retomamos algunas que hemos sintetizado en dos enfoques fundamentales, como veremos en el apartado siguiente.

3.2 EL TRABAJO Y LOS EXCEDENTES EN LA INDUSTRIA DE PRENDAS DE VESTIR

3.2.1 División internacional del trabajo o cadenas de mercancías

Hay bastante coincidencia, entre diversos autores/as, en señalar a la industria de la ropa como un ejemplo muy acabado de lo que es la etapa actual del movimiento del capital (Fröbel y otros, 1980, Bonacich y otros/as, 1994, entre otros/as). Sin embargo, las explicaciones de por qué el capital y la fuerza de trabajo se desplazan como lo hacen dentro de este sector, sí varían.

Fröbel y otros (1980) y Fröbel (1982) consideran que, en los años sesenta del siglo XX, la amplia fragmentación del proceso productivo y la aplicación de nuevas tecnologías en el transporte y las comunicaciones, permitieron al capital enfrentar la crisis recurriendo al “infinito” ejército mundial de reserva de fuerza de trabajo y al mercado mundial de centros de producción, en lugar de a la racionalización (mecanización o automatización) de la producción. Afirman que, en el Tercer Mundo, esa reserva de trabajo garantiza condiciones que en los países centrales impiden los sindicatos: salarios más bajos que no cubren el valor de la fuerza de trabajo, jornadas más largas, disciplina, selección óptima de trabajadores/as

fácilmente sustituibles e intensidad del trabajo, lo que, junto a las legislaciones de esos países, también permite un mayor control sobre los trabajadores/as y un amplio margen de libertad para contratar y despedir. De esta manera, en ramas industriales como la de prendas de vestir, la fragmentación de la producción permite la relocalización de aquellas fases más intensivas en trabajo poco calificado (que además hace menos atractiva su automatización para que sea rentable) como la costura.

Según Fröbel y otros (1980), lo que se ha dicho cambia las condiciones de acumulación y valorización del capital: la *“creciente división de los procesos productivos en producciones parciales en diferentes centros a nivel mundial...”* (p.51) vuelve utilizable el ejército industrial de reserva a nivel mundial y facilita, al capital mundial, su ubicación en los lugares y momentos en que pueda maximizar su valorización. Surge, afirman, una nueva división internacional del trabajo que se diferencia de la planteada por la teoría de la dependencia entre países industrializados y productores de materias primas, ya que algunas fases industriales se localizan en países periféricos. Los *“centros de gravedad de la valorización del capital”* se desplazan *“desde los centros tradicionales hasta la ‘periferia’”* (p.54). Consideran que se trata de *“una fase de estancamiento de la valorización del capital en el ‘centro’ y un crecimiento absoluto y relativo de la valorización y acumulación del capital en ciertas zonas de la ‘periferia’”*.

Esta nueva división internacional del trabajo mantiene las fases que exigen una alta calificación de la fuerza de trabajo (como el diseño y el corte en la confección de ropa) en los países centrales, y desplaza hacia países de bajo nivel salarial y largas jornadas las fases trabajo intensivas, que requieren una fuerza de trabajo descalificada. Las zonas francas constituyen un ejemplo de las segundas, según estos autores.

Si bien su énfasis está puesto en lo laboral y salarial, señalan que no sólo estas ventajas son tomadas en cuenta en la decisión de desplazar la costura a otros países, sino otras facilidades ofrecidas por los países como son las exenciones de impuestos y aranceles, los subsidios, la calidad de los servicios, la estabilidad política y la infraestructura existente.

Esta nueva división internacional del trabajo no representa una superación del subdesarrollo, sino su agudización y la profundización de la desigualdad, ya que no elimina el paro y el subempleo, sino que se limita a

“absorber, a los más bajos salarios, a una parte de las masas actualmente paradas de cientos de millones de personas; tiene como consecuencia, por otra parte, la degradación de la inmensa mayoría de estas personas a la condición de ejército industrial de reserva” (p.532), facilitando la contratación y el despido *“casi a placer”* (p.39).

Este enfoque supera la concepción del desarrollo como resultado de la industrialización, y reconoce el vínculo entre las fases industriales que se localizan en países periféricos y el capital mundial o, en otras palabras, el movimiento geográfico del capital mundial en su proceso de valorización. Por otro lado, identifica las posibilidades que se abren actualmente al capital, en términos de poder usar espacios laborales y fuerza de trabajo ubicados en cualquier país del mundo. Además señala la fragmentación del proceso productivo que tiene lugar en la industria de prendas de vestir, y la segmentación entre algunas fases más automatizadas y otras menos automatizadas.

Sin embargo, no toma en cuenta la acción de los sujetos y las modificaciones que puedan producir en las tendencias que reconocen. Además, al señalar lo que llaman *“el estancamiento de la valorización del capital en el ‘centro’”* y su desplazamiento a la *‘periferia’*, no establece la diferencia entre la generación y la apropiación de excedentes, oscureciendo el momento de la apropiación –que no es en los países periféricos-. La perspectiva de la cadena global de mercancías, desarrollada fundamentalmente por Gereffi (1995), genera la confusión inversa: considera que las transnacionales, que controlan las cadenas de producción y distribución de prendas de vestir, son los nudos principales de valorización, con lo cual se oscurece la fuente de generación de excedentes.

Gereffi considera que las empresas transnacionales organizan la nueva fase de relocalización industrial por medio de cadenas globales de mercancías. Busca establecer la relación entre las empresas líderes y otras empresas, así como la relación entre las diversas regiones productoras, de manera que se pueda analizar

la producción y el comercio globales, en forma integrada. Reconoce la especialización, de algunos países, en ramas productivas o en fases de procesos productivos dentro de una rama, y señala la *“emergencia de un sistema de producción global en el cual la capacidad productiva se ha dispersado a un número sin precedentes de países en desarrollo tanto como industrializados”* (Gereffi, 1995:100)³². De esta manera, la fragmentación y relocalización productivas trascienden las fronteras nacionales.

La perspectiva de la cadena de mercancías pone el énfasis en la organización integrada de las diversas actividades productivas, como algo que va más allá de su simple internacionalización, y reconoce los dos tipos fundamentales de cadenas ya mencionados: las dirigidas por las productoras y las dirigidas por las compradoras, las cuales se han explicado en párrafos anteriores. Las cadenas son vistas como medios de incorporación de actores locales en la economía internacional (Bair, 2001). Las empresas transnacionales han desarrollado estrategias regionales y globales de maximización de ganancias que reemplazan a las aplicables por país; las cadenas dirigidas por las compradoras no generan inversión extranjera directa, sino más bien relaciones de compra y contratación con empresas locales (las cuales podrán desarrollar, con ello, procesos de aprendizaje) (Gereffi, 1995). En la rama de la confección se ha desarrollado toda una red de contratación y subcontratación, paralela a la existencia de subsidiarias o filiales de las transnacionales, que ha dado pie a una triangulación entre empresas productoras y exportadoras de países cuyas cuotas se agotan, por lo que contratan productoras en otros países a las cuales les compran la producción que exportan a Estados Unidos.

Gereffi considera que las cadenas pueden ser vistas desde la perspectiva del valor agregado que se iría añadiendo en los diferentes eslabones, pero menciona como actividades de mayor valor agregado las que usan mayor tecnología. Esto da pie a la postura sostenida por quienes consideran que las actividades intensivas en trabajo poco calificado son “centros de costos”, al considerar que no generan

³² Traducción libre.

ganancias, con el argumento de que éstas se realizan al final del proceso (Carrillo, 1992).

Consideramos que este enfoque logra señalar y explicar el papel de las empresas transnacionales en los procesos de producción y distribución de prendas de vestir, identificando sus relaciones con las empresas locales, y con los países y regiones en que se ubican. También nos parece rescatable el análisis del poder dentro de las cadenas, y el de la forma en que se ejercen presiones hacia abajo para obtener mayores excedentes, presiones que llegan hasta los/as mismos/as trabajadores/as. Sin embargo, esta perspectiva no identifica la fuente misma de los excedentes y la diferencia entre su creación y su apropiación, lo que podría derivarse del hecho de que pone el foco del análisis en las empresas (transnacionales) como entes homogéneos internamente o entre ellas. Insinúa que las fases en que se logran mayores precios son las que generan mayor valor, con lo cual en las plantas intensivas en trabajo, en las cuales la fuerza de trabajo es mal pagada, existen fuertes presiones para aumentar los excedentes a partir de las condiciones laborales, y se vende a precios impuestos por las contratantes, se genera poco valor. Mientras que en los espacios con más tecnología y trabajo más calificado, se produce lo que llama “mayor valor agregado”, pues son las empresas que controlan estos últimos las que se apropian de una mayor proporción del excedente. En realidad, cuando se trata de empresas contratistas, la apropiación de valor es menor que la de las transnacionales que controlan la cadena, pero la generación de valor es otra cosa, y no debe confundirse con el precio que se paga. La mayor apropiación de excedentes la logran las empresas que controlan las cadenas –transnacionales minoristas, comercializadoras de marcas o fabricantes-, pero una parte muy importante (si no la mayor parte) ha sido generada en las fases de mayor incorporación de trabajo. La separación entre la creación de valor y su apropiación presiona, no sólo a los/as trabajadores/as de nuestros países, sino aun a los empresarios, para que cedan una parte de éste a las empresas transnacionales, cuyo poder en la cadena les permite apropiárselo. El planteamiento de Gereffi oculta el papel que juegan ciertos espacios productivos –tanto de los países del Tercer Mundo como de

Estados Unidos- en la concentración de riqueza a través de una nueva forma de extraerla y exportarla, pues le falta vincular el análisis del poder en la cadena con el de la generación y la circulación del valor dentro de ella, para lograr identificar los móviles y mecanismos de la creación de estas cadenas.

Por otro lado, esta perspectiva tiene un concepto del desarrollo que aparece como evolutivo, ya que señala lo que se ha venido haciendo en algunos países como el camino que podrían seguir los latinoamericanos. Además, no considera la dinámica social y la posibilidad de resistencia y de transformación o, al menos, modificación de las tendencias existentes, a partir de las acciones de los/as involucrados/as; con ello, a pesar de los intentos por relacionar regiones con empresas transnacionales, no logra incorporar una noción de desarrollo desde los países y sus sectores sociales en relación con la dinámica internacional. Por último, y muy relacionado con lo anterior, propone salidas que se orientan hacia mayores vínculos verticales en la producción, sin considerar lo referente a la propiedad, la generación y la distribución de la riqueza ni a las potencialidades existentes en los países, o a la necesidad de trascender el poder de las transnacionales en las cadenas, frente a las cuales sólo propone crear contrapesos.

Ninguno de los dos enfoques anteriores se detiene en las plantas de costura con trabajadores/as en condiciones salariales y laborales inferiores a la media en los países centrales (por ejemplo, Estados Unidos). Gereffi (1993) las reconoce pero, en general, centra sus análisis en los vínculos internacionales de las cadenas; Fröbel y otros (1980) no los consideran en su análisis y sólo mencionan los desplazamientos internacionales. Por lo tanto, complementamos esta discusión con aportes de algunos estudios que han mostrado la existencia de estos nuevos espacios laborales.

3.2.2 Fuerza de trabajo barata en cualquier parte del mundo

Diversos autores han señalado que, ante la competencia en el mercado de prendas de vestir, las empresas de Estados Unidos han respondido de diversas maneras: buscando productos que requieran lotes pequeños y costura compleja

(Mody y Wheeler, 1990), desplazando todo o parte del proceso productivo dentro o fuera del país, subcontratando parte de la producción, y racionalizando con innovaciones tecnológicas o nuevos sistemas productivos (Taplin, 1994b).

Blumemberg y Ong (1994) estudian la diferenciación entre la producción del noreste de Estados Unidos (New York), el sureste (Carolina del Norte) y el suroeste (Los Angeles). Estos autores consideran que las empresas estadounidenses buscan trabajo barato no sólo afuera, sino también adentro. Así, en New York, donde los salarios promedio son más altos que la media nacional y los sindicatos fuertes, muchas empresas han cerrado, la industria se ha fragmentado en unidades más pequeñas y ha habido una pérdida de trabajo a pesar de la incorporación de trabajadores/as migrantes asiáticos. Algunos chinos se han convertido en contratistas con sus propios talleres. Habría que agregar que Ross y Tratche (sin fecha) han afirmado que en esas unidades pequeñas y en otros talleres clandestinos, las condiciones laborales están muy deterioradas, son peligrosas, los salarios son bajos y los/as trabajadores/as no están protegidos con la legislación de seguridad laboral (p.30-31). La producción se ha reorientado hacia la ropa de alta moda y deportiva más especializada (Taplin 1994b), y la presencia de mujeres y migrantes permiten –al igual que en California- bajar salarios, su colocación es incierta y sus estilos diferenciados.

En Carolina del Norte, la existencia de materia prima (textiles), fuerza de trabajo barata y desorganizada (con incorporación de mujeres negras) e incentivos gubernamentales, permitieron el auge de la industria de prendas de vestir que, sin embargo, se ha estancado posteriormente. La ropa que se produce es, sobre todo, estandarizada, menos sujeta a las modas y en grandes volúmenes. En California esta rama industrial no ha dejado de crecer desde los años veintes y, en los últimos años, ha utilizado el trabajo de migrantes latinos y asiáticos en líneas de producción lucrativas, con numerosos talleres pequeños, muchos trabajadores/as temporales, y muchos contratistas asiáticos que organizan la fase de la costura. Predomina la ropa deportiva muy diferenciada y sujeta a la moda (Taplin 1994b, Loucky y otros/as 1994). Tanto estos autores como Soya (1984) señalan las deterioradas condiciones laborales y salariales de los/as

trabajadores/as de estos talleres: bajos salarios, poca organización (Los Angeles se caracteriza por su no sindicalización), violación de estándares laborales. Así, se afirma, hay una convergencia entre las condiciones de trabajo del Tercer Mundo y Estados Unidos, con la erosión de "*salarios y condiciones de trabajo y ... la continua incorporación de fuerza de trabajo de bajos salarios, negra y migrante*" (Blumemberg y Ong, 1994:325).

Como vemos, el panorama de la industria de prendas de vestir trasciende la división entre países, y conforma una problemática de carácter internacional, específica de la etapa actual de desarrollo del capitalismo, en la que también se expresan las características que ha ido adquiriendo el ejército mundial de reserva de que hablan Fröbel y otros (1980). La población trabajadora, de la que puede disponer el capital a bajo precio, en Estados Unidos, está constituida por diversos sectores como mujeres y negros/as y trabajadores/as migrantes que provienen, en gran parte, de países de la Cuenca del Caribe, por lo que dedicaremos los siguientes párrafos a analizar la incorporación de los/as últimos a esta rama de la industria.

Bonacich y otros/as (1994) consideran que, al menos en parte, la migración hacia países centrales es producto de la globalización, que genera el desplazamiento de empresas locales, y de políticas sociales, que aumentan las diferencias entre países. En esta línea de razonamiento, Loucky y otros/as (1994) señalan que las migraciones actuales, desde la Cuenca del Caribe hacia Estados Unidos, son resultado del movimiento del capital transnacional, que desplaza trabajadores/as del agro y otras actividades, y no los/as absorbe en otros espacios laborales. Esto es complementado por regímenes autoritarios que favorecen la inversión extranjera, y por situaciones de guerra que también expulsan a la gente. Así, el capital transnacional se ve favorecido al poder disponer de estos/as trabajadores/as migrantes, pues constituyen "*los/as únicos/as disponibles para trabajar a los bajos salarios que las manufactureras de la industria de la ropa de Estados Unidos se sienten obligadas a ofrecer para mantener la competitividad de la producción local*"³³ (p.346). Esta explicación muestra la relación existente entre

³³ Traducción libre.

ese flujo de migrantes y las necesidades de valorización del capital ubicado dentro de Estados Unidos, lo que convierte al ejército de reserva de que hablan Fröbel y otros (1980) en una población móvil y más fácilmente utilizable por el capital, y se asemeja a lo que propone Coriat (1988) sobre las migraciones de finales del siglo XIX y principios del XX, en ese caso desde Europa, las cuales, afirma, suprimen hasta el mar "*liberando en una de sus orillas a las cohortes de brazos que asegurarán en la otra el desarrollo del capital americano*" (p.26).

Bonacich y Waller (1994a) consideran que algunas medidas que favorecen la relocalización de fases de la producción en países de la Cuenca del Caribe, como la cláusula 807 del Código arancelario 9802.00.80 de Estados Unidos -aprobado en 1965 (Taplin 1994b)- que otorga beneficios arancelarios a productos del exterior que utilizan componentes estadounidenses, tienen consecuencias sobre las migraciones. Su opinión es que contrarrestan la salida de trabajadores/as potencialmente migrantes, al utilizarlos en plantas en sus propios países; con ello estas empresas se evitan el costo social de la migración ilegal y la proliferación de talleres del sudor dentro de Estados Unidos, y logran ahorros importantes debidos a los más bajos estándares laborales de esos países. Grunwald (1990) se opone a esta afirmación pues encuentra que la migración no disminuye con la maquila, ya que los/as migrantes no son trabajadores/as potenciales de la maquila (mujeres urbanas) sino hombres rurales. Además, esta explicación supone que la inversión extranjera -en este caso la que se ubica en la fase de ensamblaje en países de la Cuenca del Caribe- genera más empleo y, con ello, limita la migración hacia el "centro". Esto corresponde con el discurso empresarial actual, pero no con la realidad del movimiento del capital, cuya expansión no necesariamente amplía la cantidad de fuerza de trabajo utilizada en términos totales. Si se analiza el crecimiento de la inversión y el crecimiento del empleo, no se encuentra una correlación positiva (Müller-Plantenberg, 1999). En el caso de Centroamérica, como se verá en los capítulos 4 y 6, la producción y las exportaciones de prendas de vestir, incluyendo maquila, aumentan en el período 1995-2000 para todos los países, excepto Costa Rica que presenta más oscilaciones; sin embargo, la tasa de desempleo en El Salvador prácticamente se mantiene mientras que en

Honduras, donde sí disminuye, aumenta la informalidad urbana, que no es sino desempleo disfrazado³⁴. La explicación para esto está, no sólo en el aumento en la innovación tecnológica que puede desplazar trabajadores/as, sino en el desplazamiento de actividades productivas previas, como se mencionó, en párrafos anteriores, que señalan Loucky y otros (1994).

De cualquier manera, los/as migrantes encuentran en la industria de la ropa el punto de entrada para su inserción laboral en el mundo desarrollado (Bonacich y otros 1994:15). La población migrante, hacia Estados Unidos, ha venido creciendo desde la década de los sesenta, y su número es comparable con la migración que se produjo a finales del siglo XIX y principios del XX (fundamentalmente proveniente de Europa). El éxito de la industria de prendas de vestir en California tiene, entre sus principales motores, la alta migración (además de la subcontratación, la ausencia de sindicatos y el desarrollo de líneas productivas lucrativas). Como resultado de la migración ha aumentado la proporción de latinos/as y asiáticos/as –incluyendo mujeres- que son potenciales trabajadores/as de la confección (Blumemberg y Ong, 1994:321-322). A la situación de migrantes (a veces indocumentados/as) se suman la práctica de la subcontratación y la del pago por pieza (que presiona siempre a la baja). Así, han proliferado talleres –muchos ilegales, propiedad de migrantes, sin sindicatos y con bajos estándares laborales- en los cuales se realiza la costura. Las ventajas para las contratantes son similares a las existentes en los países subdesarrollados: flexibilidad para contratar o no; externalización del trabajo, de modo que no tienen que ocuparse ni de su reclutamiento ni de su uso; posibilidad de bajar precios por la competencia entre los talleres contratistas; desentendimiento de los estándares laborales. Como resultado, las regulaciones son violadas y los contratistas se enfrentan con “*muchas demandas, contratos verbales, cancelaciones repentinas, ... (con lo cual) presionan a los/as trabajadores/as para aumentar la velocidad y la eficiencia*” (Loucky y otros/as, 1994:348) con la violación de estándares laborales (no pago, trabajo infantil, etc.) y un clima de temor entre los/as trabajadores/as, al

³⁴ Ver cuadros No.3 y No.5 del capítulo 4, cuadro No.2 del capítulo 6 y OIT, 2001:cuadro 1-A del anexo estadístico.

lado de ninguna protección gubernamental. Así, los autores mencionados concluyen que se trata de la inserción del Tercer Mundo dentro de Estados Unidos, con las empresas productoras dirigiéndose a la *“fuerza de trabajo más explotable que se puede encontrar: los/as inmigrantes indocumentados/as”* (p.359).

Es decir, las migraciones constituyen la fuente que permite, en Estados Unidos, el uso de fuerza de trabajo con bajos estándares laborales, para disminuir el pago laboral y aumentar la intensidad del trabajo, y poder competir con la producción proveniente del exterior, en particular de Asia, garantizado amplios excedentes. La industria de la confección es un buen ejemplo de cómo estamos frente al desplazamiento de capitales al igual que de trabajadores/as, con la ventaja, para los primeros, de que la movilidad de los/as últimos/as no requiere desembolsos, y presiona a la disminución salarial y de estándares laborales tanto entre los/as migrantes como entre los/as otros/as trabajadores/as. Así, el capital puede disponer de fuerza de trabajo descalificada y mal pagada, tanto cuando se desplaza geográficamente, como cuando provoca el desplazamiento de los/as trabajadores/as. En este sentido, más que de un “Tercer Mundo dentro del primero” debería reconocerse un cordón internacional de trabajadores/as empobrecidos/as que no es sino una desvalorización de la fuerza de trabajo en las diversas regiones.

Esta internacionalización del mercado de trabajo se complementa con el desplazamiento del capital, para lograr las mejores combinaciones productivas (Fröbel y otros, 1980) como resultado de un esfuerzo consciente de los gobiernos y empresas líderes. Ante la competencia asiática y la necesidad de mantener la presencia de sus empresas en el mercado interno, el gobierno de Estados Unidos ha aprobado una serie de medidas que favorecen el desplazamiento de ciertas fases de la producción de ropa hacia áreas en las cuales la fuerza de trabajo es más barata, y los costos de transporte se compensan con ésta y con otras facilidades. Mientras tanto, con la ayuda de organismos internacionales (incluyendo las Naciones Unidas) los países de la Cuenca del Caribe toman

medidas complementarias para favorecer este desplazamiento del capital (Bonacich y Waller, 1994b). Veamos con algún detalle estas medidas.

3.3 MEDIDAS PROTECTORAS Y NUEVA CONFIGURACIÓN DEL ESCENARIO MUNDIAL EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

Cuando Japón inicia su participación en el mercado internacional del vestido, en la década de los cincuenta, las empresas importadoras van a Japón para contratar producción a partir de muestras que han hecho o comprado, mientras, al interior de Estados Unidos, las productoras se desplazan hacia el sur, buscando fuerza de trabajo barata y no sindicalizada. Con el ingreso de los NIC al mercado internacional y el encarecimiento de la producción japonesa, en los mismos años cincuentas y en los sesentas, las importadoras se dirigen hacia Hong Kong. En este período, las compañías fabricantes diseñan el producto y contratan la producción en el exterior. Es en la década de los sesenta que aparecen las detallistas como compradoras y en la de los ochenta algunas compañías asiáticas localizan operaciones en Estados Unidos y en el Caribe (Bonacich y Waller, 1994a y 1994b).

Frente a este panorama, el gobierno de Estados Unidos ha ido tomando medidas para controlar la tasa de crecimiento de las importaciones (Bonacich y Waller 1994a, OIT 1997), y proteger su producción interna de textiles y prendas de vestir, de modo que esta rama llega a tener los aranceles de importación más elevados (OIT 1997:76). El conjunto de medidas es muy variado y complejo, pero se pueden destacar las siguientes características de las más importantes de ellas:

1. Acuerdo de 5 años con Japón, en 1957, que limita las importaciones de textiles de algodón.
2. Arreglo Multilateral de Corto Plazo, en 1961.
3. Arreglo de Largo Plazo sobre el Comercio Internacional en Textiles de Algodón de 1962, renovado en 1967 y 1970, que limita las importaciones de textiles de algodón para 35 países, y fue seguido por las importaciones de textiles sintéticos. Pero las importaciones de algodón siguen creciendo y además aparecen productos de textiles sintéticos.

4. Arreglo Multifibras en vigencia desde 1974, que también restringe las importaciones a través de cuotas. Se negocia inicialmente bajo la Ronda Uruguay (GATT) y es endosado por 50 países³⁵. Permite acuerdos bilaterales y restricciones unilaterales. La administración Reagan (años ochentas) negocia acuerdos con Hong Kong, Corea y Taiwán, limitando el crecimiento de las importaciones a 1.5% anual, permitiendo a China 3%.

El Acuerdo Multifibras no tiene éxito en restringir las importaciones, lo que según Bonacich y Waller (1994a) se debe a la existencia de negociaciones separadas con países y por productos, que permiten a las contratistas desplazarse a otros países, como han hecho los asiáticos; por el período que pasa entre el aumento en las importaciones y la firma del acuerdo, lo que ha llevado a aumentos anuales de importaciones a Estados Unidos de 20%; y, por último, porque las exportadoras burlan los acuerdos alterando los productos.

5. Acuerdo de los Textiles y el Vestido de la Organización Mundial del Comercio (OMC), de 1994, que sustituye el Acuerdo Multifibras; se aplicará durante 10 años en tres etapas; y define porcentajes de los productos importados para cada etapa, para llegar a incorporar los todos, en el nuevo acuerdo, en el año 2004. Hasta la fecha, Estados Unidos ha incorporado "*productos que nunca han estado sujetos a cuotas, ... productos con cuotas ya vencidas, o ... productos que estuvieron bajo cuotas que fueron subutilizadas. En contraste, el 94% de los productos a ser integrados luego del 1 de enero del año 2005 son productos actualmente bajo cuota ...*". Además, los aranceles no se eliminarán ni aun en ese momento, y se permiten los mecanismos de salvaguardia si se demuestra que la industria del país importador es afectada por el ingreso de productos desde el extranjero (Chacón, 2000:21).

Además de las restricciones arancelarias y de las cuotas de importación, los países desarrollados se han reservado la posibilidad de aplicar mecanismos de salvaguardia, que permiten imponer restricciones si se considera que los productos importados perjudican la producción nacional (OIT, 1997:84).

³⁵ Chacón (2000) afirma que son 41 los países que participan de estos acuerdos.

Simultáneamente con este tipo de medidas, se promueven las innovaciones tecnológicas, la subcontratación dentro de Estados Unidos y las migraciones de trabajadores/as hacia ese país. Las innovaciones tecnológicas se ubican, como se dijo, sobre todo en las fases de diseño y preensamblaje, lo que sigue dejando la fase de ensamblaje como la más trabajo intensiva y con requerimientos de trabajo poco calificado o de calificación no reconocida. Por tanto, desde la década de los sesenta se toman medidas adicionales para favorecer el desplazamiento del ensamblaje hacia el exterior. Entre ellas están:

1. La cláusula 807 (subpartida 9802.00.80 del Sistema Armonizado de Clasificación Arancelaria), que se inició en 1965, que elimina impuestos sobre lo producido en Estados Unidos y grava sólo el valor agregado fuera del país; es decir, no se cobran impuestos de importación sobre la parte del precio que corresponde a los componentes que salen de Estados Unidos, se completan en el exterior y se reexportan a ese país (Taplin, 1994b y Bonacich y Waller, 1994a). En este caso las telas usadas deben haber sido cortadas, aunque no necesariamente fabricadas, en Estados Unidos, y se ponen cuotas de ingreso (OIT, 1997).

2. La cláusula 807A (también perteneciente al 9802.00.80, pero aprobada en 1987), que garantiza el acceso de cuotas más amplias, si las prendas de vestir son ensambladas con textiles fabricados y cortados en Estados Unidos y, simultáneamente, limita el acceso de las que no usan estos componentes (Taplin, 1994b, Bonacich y Waller, 1994a). En la práctica, las cuotas son casi ilimitadas (OIT, 1997). A la vez, se estimula la inversión de empresas estadounidenses en países de la Cuenca del Caribe, que es uno de los objetivos de la ICC (ver punto siguiente). Algunos cálculos que se han realizado muestran que el bajo pago laboral en esa región compensa el precio más alto de las telas, con respecto a los NIC (Bonacich y Waller, 1994a y Chacón, 2000).

3. Programa de acceso especial de la Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC). Este programa hay que enmarcarlo dentro de lo que es la Iniciativa para la Cuenca del Caribe, la cual fue aprobada por la administración Reagan en 1984,

con el objetivo de favorecer la inversión y las exportaciones estadounidenses en la región del Caribe. Las concesiones comerciales de esta medida se darían "a cambio de ciertas garantías para los inversionistas y productores estadounidenses" (Carmona y Fernández, 1994:29), así como del cumplimiento de ciertos requisitos relacionados con la aplicación de las políticas de ajuste estructural que dejaban claramente por fuera a Nicaragua (entonces gobernada por el sandinismo). Sin embargo, en 1998, un 54% de las exportaciones de los países incluidos en este mecanismo no estaban dentro de la lista de exenciones, entre ellas, las prendas de vestir (Dussel, 2001).

La ampliación de esta iniciativa se incluye como Caribbean Basin Trade Partnership Act, que entra en vigencia en el año 2000, como mecanismo para acercar los beneficios que obtuvo México con el TLC, al menos en el caso de algunos productos, como los textiles y las prendas de vestir³⁶. De carácter transitorio por vincularse con la negociación del ALCA³⁷, esta medida permite el ingreso de prendas de vestir sin cuotas ni aranceles, si han sido producidas con hilos y telas estadounidenses, cortadas en Estados Unidos. También pone cuotas para otros productos con telas provenientes de países la Cuenca del Caribe o de Canadá, Israel o México (Dussel, 2001).

Este tipo de medidas da origen a lo que se ha llamado "producción compartida" o "maquila" (OIT, 1997), que consiste en producir una parte de las prendas en un país, sobre todo Estados Unidos, y otra parte en otro país, como los de la Cuenca del Caribe. En los segundos se realizan, sobre todo, las fases menos automatizadas y que requieren más trabajo directo, en las primeras las más

³⁶ También hubo acuerdos bilaterales desde 1986 con varios países ICC dentro del llamado Programa de Acceso Especial con diferentes tipos de cuotas.

automatizadas (como el diseño) y las que garantizan el control del proceso en su conjunto (comercialización).

4. Acuerdo Marco entre México y Estados Unidos, de 1987, que otorga cuotas más amplias a la ropa del primer país, *"en tanto dichos productos fueran ensamblados con telas hechas y cortadas en EE.UU."* mientras se mantenían cuotas del Acuerdo Multifibras si provenían o se cortaban en otros países (Chacón 2000:22).

5. Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), de 1994, entre México, Estados Unidos y Canadá, que elimina aceleradamente las cuotas y aranceles sobre las importaciones de textiles y de ropa, pero aplicando una regla de origen desde la hilaza en adelante, o sea, *"sólo se verán beneficiados con el trato arancelario preferencial aquellos productos textiles y de la confección que han sido manufacturados en alguno de los países de América del Norte, a partir de hilaza fabricada en alguno de esos países"*. Los productos que estaban dentro del régimen especial anteriormente mencionado, o cumplan con sus condiciones, estarán exentos de impuestos de importación a Estados Unidos desde el inicio de la vigencia del TLCAN (Chacón 2000:23).

6. La participación activa de la Agencia para el Desarrollo Interamericano (AID) del gobierno de Estados Unidos, en la creación de zonas francas, regímenes de fomento a las exportaciones y organismos que favorecen las exportaciones y la inversión de ese gobierno en los países de Centroamérica, México y la Cuenca del Caribe.

Sorprendentemente, en forma paralela a estas medidas, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) promueve, desde 1971, la formación de zonas francas, prestando ayuda para su construcción, con el argumento de que las empresas productoras para el mercado mundial están siendo afectados por los costos salariales y la competencia internacional. Con las zonas francas, según ONUDI, se busca disminuir costos de transporte, inversión inicial y costos salariales, así como obtener abundante fuerza de trabajo calificada.

³⁷ Asociación para el Libre Comercio de las Américas.

Propone, para el establecimiento de esas zonas francas de exportación³⁸, exención de impuestos, libertad de cambios de moneda y de repatriación de utilidades, facilidades financieras, tarifas especiales de transportes, posibilidades para el alquiler y compra de edificios y otros servicios (ver Fröbel y otros, 1980:420). Este tipo de medidas ha sido incluido en la legislación de los países de la Cuenca del Caribe y en sus políticas económicas, desde los años setentas.

3.4 LA MAQUILA COMO NUEVA FORMA DE RELACIÓN ENTRE EMPRESAS

Las medidas y procesos que hemos venido señalando, conducen al surgimiento de lo que se ha denominado actividad maquiladora, que ha sido la forma que ha adquirido la mayor parte de la industria de la confección orientada a las exportaciones en Centroamérica.

A pesar de la gran cantidad de estudios sobre la maquila en la Cuenca del Caribe, no parece haber una discusión teórica sobre cómo conceptualizar este fenómeno. Las definiciones van desde considerarla como un concepto aduanero que refiere a un tratamiento tributario preferencial (Carrillo, 1992) hasta conceptualizarla en términos de su relación con el proceso de acumulación de capital a nivel internacional (AVANCSO, 1994).

Algunas definiciones intermedias permiten ir identificando características del fenómeno: algunos/as enfatizan su papel en las cadenas de subcontratación a nivel internacional, que ubican sólo ciertas fases de los procesos productivos en nuestros países (Clement y Jenner, 1989, Barajas, 1989). En esta misma línea OIT (1997) da una definición más precisa al afirmar que *“la maquila es un sistema de producción, en general bajo la forma de subcontratación, en el que se transforman insumos intermedios y materias primas importadas, por medio de procesos que en muchos casos (aunque no necesariamente) tienen escaso valor agregado, cuyos productos finales se comercializan en el exterior. Para realizar estas operaciones, el*

- ³⁸ Las zonas francas son parques industriales construidos para la producción de exportación y amparados por una serie de incentivos. En general se han venido creando junto con otros sistemas de producción exportadora como la maquila, que es la contraparte de los mecanismos de protección aprobados en Estados Unidos, ya que favorecen la importación de componentes para ser ensamblados en los países del Caribe.

estado exonera al productor de una serie de requisitos que debe cumplir el resto de las empresas ubicadas en el país.” (p.4).

Morales (2000) agrega que *“es un eslabón de la cadena industrial transnacional”* (p.34) en la producción de una misma mercancía en la cual *“el capital (sic) fundamental es la fuerza de trabajo que ensambla las partes importadas y utiliza una maquinaria con menos densidad de capital”* (p.47).

Otros autores ponen el énfasis en su carácter de ensambladoras y mencionan dos o tres generaciones de maquiladoras, de las cuales las primeras son intensivas en mano de obra, con bajos estándares laborales, empleo mayoritariamente de mujeres y sin encadenamientos internos (Gereffi 1993 y 1997).

Por último, AVANCSO (1994), a partir del análisis del caso de Guatemala, tiene la conceptualización más elaborada que hemos encontrado, y afirma que la maquila es una actividad para producir por cuenta ajena, donde las contratantes *“diseñan los productos, planean los procesos de producción, aportan el objeto de trabajo (como mínimo las materias primas principales) y conservan la propiedad de los productos”*. Forma parte de la nueva división internacional del trabajo, en que las contratistas sólo ensamblan y, aunque ejecuten todo el proceso productivo, *“solamente tienen una participación parcial en los ciclos del capital regidos por la empresa contratante, porque éstos incluyen además de la producción la concepción previa de los procesos, la adquisición de los materiales a transformar³⁹ y la ulterior comercialización de las mercancías producidas, actividades que retiene la empresa contratante. Las maquiladoras cumplen la función de productoras directas, como satélites sobre los que la empresa contratante, productora indirecta, extiende sus líneas de producción”* (p.2). De esta manera, los países en los cuales se ubican las maquiladoras no participan en el mercado de consumo de sus productos, y sólo ofrecen capacidad de producción a las contratantes. La fuerza de trabajo queda subordinada en forma indirecta a la lógica de la acumulación del capital transnacional actual, que identifican como prolongación de los anteriores

³⁹ Consideramos que la no existencia de este elemento, adquisición de los materiales a transformar, como sucede con el llamado “paquete completo”, no cambia lo central de esta definición.

mecanismos de acumulación, ya que se basan en la expansión de la jornada y de la intensidad del trabajo.

Morales (2000), por el contrario, considera que la maquila forma parte de las nuevas tendencias en la organización del trabajo (toyotismo, producción flexible, multitareas, justo a tiempo, etc.) y afirma que el desplazamiento de procesos productivos debe entenderse en el marco de la nueva división internacional del trabajo.

La maquila, que ha sido central en la localización de la costura de ropa en los países del Caribe, constituye una de las formas más acabadas de la nueva etapa del capitalismo, porque tiene grandes facilidades para desplazarse de una región a otra y de utilizar recursos de esas regiones, incluyendo lo que Fröbel y otros (1980) llaman reserva mundial ilimitada de fuerza de trabajo.

3.5. RELOCALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE PRENDAS DE VESTIR Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Para sintetizar las reflexiones anteriores podemos decir que la industria de prendas de vestir se distingue, actualmente, por lo siguiente:

En primer lugar, se trata de un proceso productivo polarizado, en uno de cuyos polos -diseño y preensamblaje- se aplica tecnología microelectrónica y trabajo calificado y en descalificación, pero bien pagado y, en el otro polo -costura y acabado- predomina la relación entre un/a trabajador/a y una máquina, con características no demasiado diferentes a las existentes a principios del siglo XX, trabajo poco calificado (o de calificación no reconocida) y barato.

Como parte de esta polarización la fase de costura tiende a localizarse en países del sur, tanto de la Cuenca del Caribe como de Asia, pero también en los países del "centro" y los NIC. Las fases de diseño, preensamblado y comercialización tienden a localizarse en los países del norte, incluyendo a los NIC cuyas empresas, crecientemente, van teniendo un comportamiento similar al de otras empresas líderes como las que tienen sus centros de operaciones en Estados Unidos.

En segundo lugar, en esta rama se observa una segmentación internacional de la fuerza de trabajo, según su ubicación en el proceso productivo más que en los países, entre aquella altamente calificada y con mejores condiciones laborales, que

se encuentra, sobre todo, en las fases de diseño y preensamblado, y aquella de calificación no reconocida, y con malas condiciones laborales, en las fases de costura y acabado. Los vínculos entre la producción y la distribución borran las fronteras nacionales, aunque no crean situaciones homogéneas por país o región, sino cordones transnacionales. Es decir, se da una internacionalización de la fuerza de trabajo, tanto por el acceso que tienen las grandes corporaciones a la contratación de trabajadores/as en el exterior, como por la disponibilidad de trabajadores/as migrantes en los países en que están los centros de operaciones de las transnacionales, en particular en Estados Unidos para el caso que nos ocupa.

Las migraciones no generan homogeneidad entre los/as trabajadores/as. Los/as migrantes hacia Estados Unidos se convierten en fuerza de trabajo más barata, con condiciones laborales y salariales inferiores al promedio en aquel país, pero esas condiciones son superiores a las que obtendrían si permanecieran en sus países de origen. De modo que la migración del capital y de la fuerza de trabajo está segmentando a esta última, no sólo entre aquella calificada y mejor pagada frente a otra menos calificada y más mal pagada, sino que este último grupo se divide entre quienes tienen ingresos muy bajos y quienes tienen ingresos menos bajos; entre ellos hay, inclusive, toda una gama de condiciones y salarios en los diferentes países.

En tercer lugar, la internacionalización del proceso de producción y distribución modifica la relación capital-trabajo, que ya no se da al interior de la empresa ni al interior de un país o una región, sino que es mediada, en algunos casos, por diferentes tipos de participantes en la cadena. Las actuales empresas líderes no siempre tienen relación de trabajo directa con quienes producen las prendas de vestir, desdibujándose esa relación -y evadiendo las responsabilidades y riesgos que implica- y la fuente de la generación de los excedentes.

En cuarto lugar, también se presenta una gran segmentación y diferenciación del lado del capital, que pasa por empresas líderes que controlan la cadena y tienen operaciones en el ámbito mundial, a contratistas pequeños, ubicados tanto en países del Caribe y Asia, como en las grandes ciudades de Estados Unidos. Según la posición en la cadena, las empresas tienen una situación de control o de

subordinación, que modifica también su posibilidad de acceder a los excedentes generados en la producción de prendas de vestir.

Esto nos lleva a repensar los conceptos de centro y periferia, no en el sentido planteado por Fröbel y otros (1980) de una periferia que se industrializa, sino en el sentido planteado por Appelbaum y Gereffi (1994) de que estos conceptos deben aplicarse a los nudos en la cadena de las mercancías más que a los países. Actualmente, afirman, los nudos que concentran mayor excedente son los de las grandes detallistas y empresas comercializadoras, que logran subordinar a las productoras domésticas y en el exterior. Sin embargo, esto cambia con el tiempo y ningún eslabón de la cadena garantiza las mayores ganancias en forma permanente. Lo más importante es rescatar que ya no es válido considerar la división internacional del trabajo como una división entre países, aunque pasa por los países pues las actividades centrales se concentran espacialmente y tienen el apoyo del gobierno.

La internacionalización de la industria de la ropa nos ayudará a comprender su situación en Centroamérica. Por un lado, hay una diferencia entre las plantas que mantienen su producción para el mercado interno y las que se han insertado en esta dinámica internacional. Por otro lado, es diferente participar en las cadenas como contratistas o como subsidiarias de las transnacionales; como productoras solamente, productoras comercializadoras o solamente comercializadoras. También habrá diferencias entre las empresas que se concentran en la costura y acabado y las que se orientan hacia lo que se llama el paquete completo. Por último, es también muy importante el tipo de trabajador/a que se incorpora en esas plantas: nivel de calificación, de organización, de capacidad de resistencia o de disposición al consentimiento, así como situación socioeconómica y aceptación del trabajo intensivo.

Para conocer estos aspectos, que venimos mencionando, es necesario establecer sus relaciones con otros factores, de modo que podamos averiguar su relación con la emergencia de diversas configuraciones de organización del trabajo, que es nuestra pregunta de investigación. Esto pasa –entre otras cosas- por identificar el tipo de relaciones entre empresas: ¿se trata de cadenas de subordinación como

plantea Gereffi (1993, 1995) o de relaciones de cooperación como plantean Piore y Sabel (1984)?; ¿se trata del predominio del taylorismo-fordismo como plantean Reygadas (2001), Pérez (1994b), Membreño y Guerrero (1994), de módulos como afirma Taplin (1994b) o de alguna otra configuración? Para discutir estas preguntas a partir de nuestros hallazgos, necesitamos primero conocer cómo ha evolucionado la industria de prendas de vestir en Centroamérica, que es lo que haremos en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 4

CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE PRENDAS DE VESTIR EN CENTROAMÉRICA

En el capítulo anterior hemos visto cómo se ha transformado la industria de prendas de vestir a nivel internacional, a partir de la fragmentación del proceso productivo y de la localización de sus distintas fases en países, regiones o, simplemente plantas, diferentes. Esta transformación, impulsada por el capital transnacional y apoyada por los gobiernos y las Naciones Unidas, ha conducido a la formación de cadenas de producción y distribución de ropa, de un lado, y de un cordón de trabajadores/as migrantes en Estados Unidos e internacionalizados/as en los países de la Cuenca del Caribe, por el otro lado. También vimos cómo predomina la organización de las plantas, en los últimos países, como maquilas para la producción de fases de un proceso de producción y distribución controlado por empresas contratantes o comercializadoras. Estos elementos, de la organización internacional de la producción y distribución de prendas de vestir, influyen en la organización del trabajo en las plantas de Centroamérica y deberán considerarse como parte de los factores que podrían explicar su diversidad.

En este capítulo hacemos una caracterización de las tendencias predominantes en la industria de prendas de vestir en Centroamérica, con dos propósitos: conocer el espacio productivo en que se mueve esta rama que estamos analizando e identificar factores que pueden explicar la organización del trabajo y deberán ser complementados (o discutidos) a partir de los hallazgos de nuestra investigación.

El capítulo lo hemos dividido en tres partes. En la primera se caracterizan las etapas que hemos logrado distinguir en la evolución de la industria de prendas de vestir en Centroamérica. Para ello utilizamos información fundamentalmente estadística y debemos señalar que ha sido sumamente difícil obtenerla, por lo cual no se pudo completar de la manera en que lo habíamos planeado. De hecho, una lectura cuidadosa dará cuenta de que se logró mejor información para el período anterior a la década de los noventa. Entre las razones de esta dificultad está el que en las estadísticas oficiales, de los últimos años, se separa la producción de

prendas de vestir de la maquila y, en algunos casos, fue imposible obtener las dos para poder agregarlas.

En la segunda parte incluimos la normativa que enmarca la producción de maquila, que constituye una altísima proporción de la rama. En la tercera parte hacemos una pequeña caracterización de la industria por país, intentando hacerla algo más elaborada para los países que se incluyen en nuestro estudio. Además, incorporamos algunos hallazgos de la primera fase de nuestro trabajo de campo.

Como punto cuarto, hacemos una síntesis de los diversos estudios que se han hecho sobre condiciones de trabajo en la maquila de ropa en Centroamérica. Por último, discutimos el significado de la maquila para el desarrollo de la región.

4.1 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN CENTROAMÉRICA

En la evolución de la industria de la ropa, en Centroamérica, se pueden distinguir 2 etapas:

1. Del inicio de la década de los sesenta hasta mediados de los setentas, en que se reduce la importancia relativa de la industria de prendas de vestir;
2. De mediados de la década de los setenta hasta la fecha, en que vuelve a adquirir importancia, esta vez como industria maquiladora de exportación. En esta etapa se pueden distinguir 2 sub períodos:
 - De fines de los setentas hasta mediados de los ochentas, en que predominan las prendas provenientes de Costa Rica en las exportaciones fuera de Centroamérica.
 - De fines de los ochentas en adelante en que aparece, y se consolida, la ropa proveniente de otros países en las exportaciones regionales de prendas de vestir (El Salvador, Guatemala y Honduras).

4.1.1 Primera etapa (inicios de los sesentas a mediados de los setentas): reducción de la importancia relativa de la industria de prendas de vestir

A finales de la década de los cincuenta del siglo XX se inicia, en Centroamérica, la política de sustitución de importaciones, que corresponde con el auge de la posguerra a nivel internacional. Para responder a la inexistencia de una base industrial previa y al reducido tamaño de los mercados nacionales de la región, se creó un mercado común centroamericano que serviría de marco para la nueva política. La débil base industrial se expresaba en la composición de la producción, mayoritariamente agrícola (30%), con una participación industrial de sólo un 14%; dentro de esta última la llamada industria tradicional representaba casi el 90%. Aunque hay diferencias entre los países, para la región en su conjunto prendas de vestir y calzado ocupaban un segundo lugar después de alimentos, y constituían un 12% de la producción industrial. Por otro lado, estos productos se orientaban prioritariamente al mercado nacional, y abastecían casi el 90% del consumo interno (SIECA, 1974: addendum estadístico).

Con la creación del mercado común centroamericano se procuraba promover la producción industrial, para lo cual se aprueba una serie de medidas y acuerdos regionales orientadas a: por un lado, crear una zona aduanera común en la región, de modo que los productos pudieran circular libremente entre los países; por otro lado, equiparar los aranceles a las importaciones de insumos de modo que se promoviera la sustitución de importaciones y se protegiera la producción regional; por último, reducir o eliminar los aranceles a los insumos que no se producen ni se espera producir en la región. En este marco se pretende estimular, sobre todo, la elaboración de productos intermedios y metal mecánicos como la pulpa y el papel, los productos químicos, metal mecánicos básicos y productos ensamblados (SIECA, 1974:80). Es decir, las prendas de vestir (junto con calzado) no estaban entre las prioridades –aunque hubo protocolos especiales para proteger su producción y procurar la sustitución de importaciones en ropa y textiles (CICR, 1986)-. Sin embargo, como se puede observar en el cuadro No.1, la producción aumentó en más de un 80% entre 1960 y 1970, habiéndose más

que duplicado en Nicaragua y casi duplicado en El Salvador y Costa Rica. Aún así, perdió importancia dentro de la producción industrial de la región, al pasar de constituir un 12% de ésta, en 1960, a un 8% en 1970. A mediados de la década de los setenta, prendas de vestir sola (sin calzado) constituye entre el 2% y el 4% de la producción industrial en los diferentes países (Gallardo y López, 1986, SIECA, 1974: cuadro No.3 y SIECA, 1981: cuadro No.92).

Como puede verse en el cuadro No.1, el número de plantas de producción de ropa y calzado, entre 1962 y 1975, aumenta en Honduras y Costa Rica y disminuye en El Salvador y Guatemala (1979 para El Salvador). El personal ocupado sí aumenta en todos los países, con un aumento del personal por planta en Guatemala.

CUADRO NO.4-1: Centroamérica: producción, número de establecimientos y cantidad de trabajadores/as en calzado y vestuario

1960-1975

País	Producción (valor bruto millones \$CA)		Número establecimientos			personal ocupado			personal por establecimiento		
	1960	1970	1962	1968	1975	1962	1968	1975	1962	1968	1975
Guatemala	51.0	87.7	325	106	284	6657	2499	7359	20	24	26
Honduras	4.3	7.9	93	65	161	1889	2031	3315	20	31	21
El Salvador	23.7	46.3	395	N.D.	192*	5780	N.D.	10601*	14	N.D.	55
Nicaragua	8.2	18.6	122	78	N.D.	2175	2300	N.D.	18	29	N.D.
Costa Rica	12.9	23.4	106	78	251	3117	3929	7153	29	50	28
TOTAL	100.1	183.9	1.041	N.D.	N.D.	19.618	N.D.	N.D.	19	N.D.	N.D.

* Para 1979

Fuente: elaboración propia a partir de SIECA, 1974: cuadros No.3, 7 y 8.

Para este período, hasta llegar a mediados de los setentas, la producción de prendas de vestir en Centroamérica mantiene una alta dependencia de insumos importados y, además, no aprovecha gran parte de la capacidad instalada (CICR, 1986). Si bien durante el período de vigencia del mercado común centroamericano aumentaron las exportaciones intra regionales de prendas de vestir y calzado, para 1975 y en relación con 1958 (año inmediatamente anterior a la firma del Tratado General de Integración Centroamericana) esta rama fue una

de las pocas que tuvo un efecto sustitutivo negativo, así, la producción no fue suficiente para abastecer el consumo interno en la misma proporción en que lo hacía en 1958 o “*la demanda interna hizo necesarias importaciones procedentes de terceros países*” (SIECA, 1974:44). Es en estas condiciones que se pasa a la segunda etapa que hemos identificado en la producción de ropa en Centroamérica.

4.1.2 Segunda etapa (mediados de los setentas hasta la fecha): recuperación de la importancia de la rama, esta vez como maquiladora

Esta segunda etapa se distingue porque se inicia la reorientación de la producción de prendas de vestir hacia mercados fuera de Centroamérica, como resultado de la coincidencia entre la respuesta, de las corporaciones transnacionales y los gobiernos, a los problemas generados por la producción asiática en el mercado estadounidense y la crisis de la integración centroamericana. Como se ha señalado en el capítulo 3, Estados Unidos toma una serie de medidas orientadas a proteger la producción de textiles y de ropa de sus grandes compañías. Mientras tanto, los países centroamericanos buscaban respuestas a los problemas generados o agudizados por un proceso –el de la integración centroamericana– que no logró orientar la producción al fortalecimiento de sus capacidades, a la utilización de sus potencialidades y, sobre todo, a generar fuentes de empleo adecuadas y a reducir la pobreza.

Como se dijo, el mercado común centroamericano hizo crisis desde finales de los años sesentas, en que las desigualdades y fricciones entre países evidenciaron las debilidades del proceso. El punto culminante de la crisis estuvo marcado por la guerra entre Honduras y El Salvador (en 1969) que llevó a la anulación de algunos de los acuerdos e instrumentos de la integración centroamericana.

Obedeciendo los mandatos de ONUDI⁴⁰, y enmarcándose en las nuevas tendencias de promoción de la producción de exportación como alternativa a la experiencia de la integración, los diversos países aprobaron, en la década de los setenta, leyes de promoción de las exportaciones y de la producción maquiladora

⁴⁰ Ver capítulo 2.

(1972 Costa Rica, 1972 Nicaragua, 1974 El Salvador, 1976 Honduras, 1973 Guatemala) (CEPAL, 1998:33) y crearon organismos de promoción de las exportaciones e inversiones extranjeras, apoyados por la Agencia para el Desarrollo Interamericano (AID) (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social-FUSADES-, Fundación para las Inversiones y el Desarrollo Económica-FIDE- en Honduras, Coalición de Iniciativas para el Desarrollo-CINDE- en Costa Rica, Programa de Promoción Nacional de las Inversiones en Nicaragua y Centro Nacional de Promoción de Exportaciones en Guatemala-GUATEXPRO) (Membreño y Guerrero, 1994:22 y Máttar y Hernández, 2000:212).

La normativa, que se inicia en la década de los setenta, pero ha sufrido algunas modificaciones posteriores, puede agruparse de la siguiente manera (OIT 1997, CEPAL, 1998):

1. Exención de diversos tipos de impuestos, como renta, importación-exportación y municipales, que varían en montos y plazos por país.
2. Libre repatriación de capitales por parte de las empresas extranjeras.
3. Beneficios adicionales en forma de subsidios llamados Certificados de Abono Tributario en Costa Rica, devoluciones en El Salvador y Certificados de Beneficio Tributario en Nicaragua, que otorgan a las empresas exportadoras un porcentaje del valor exportado (que también varía por país). Este beneficio ha sido muy criticado dentro de las políticas de eliminación de subsidios –que se imponen a nuestros países en el GATT-OMC⁴¹- y se les ha definido un plazo para su finalización, que los gobiernos de los países han logrado ampliar al 2010 (Calderón y otras, 2001:33). En Guatemala lo que existe es la devolución de derechos que se han debido pagar.
4. Creación de zonas francas o zonas de procesamiento industrial, inicialmente administradas por los estados y luego trasladadas a administraciones privadas, en las cuales se crea la infraestructura necesaria para la instalación de plantas industriales.

⁴¹ General Agreement on Trade and Tariffs y Organización Mundial del Comercio.

Las empresas pueden acogerse a diferentes regímenes de exportación, que pueden agruparse en: zonas francas o “áreas extra-aduanales específicas, delimitadas” (CEPAL, 1998:41) en las que se procesan productos destinados a las exportaciones (OIT, 1997), pero con posibilidad de vender un porcentaje en el territorio nacional; perfeccionamiento activo (antes admisión temporal) que consiste en el procesamiento de productos para la exportación dentro del territorio nacional (OIT, 1997), con lo que abre “la posibilidad de transformar de hecho en zona franca cualquier planta productiva con actividades de exportación” (CEPAL, 1998:41), aunque en este caso no se puede vender nada de la producción dentro del territorio nacional (OIT, 1997).

La evolución de la legislación se ha orientado, entre otras cosas, hacia la posibilidad de localizar plantas en diversas partes del territorio de los países, y hacia la posibilidad de subcontratar toda o parte de la producción (CEPAL, 1998).

La combinación de las medidas tomadas por las empresas transnacionales y los gobiernos, con el apoyo de la ONUDI, transforma la industria de prendas de vestir en Centroamérica en función de los intereses de las primeras. Como señala CEPAL (1997):

“La evolución de la IME (industria maquiladora de exportación) de Centroamérica es consecuencia de cambios en los esquemas de producción de bienes en los países desarrollados. Cuando los productores nacionales de los Estados Unidos se vieron afectados por la fuerte competencia en el mercado mundial de confecciones, transfirieron la etapa de ensamble y costura, con predominio del uso intensivo de mano de obra y de máquinas sencillas con poca automatización, hacia los países con amplia oferta de trabajadores y salarios reducidos” (p.47).

En esta etapa, que se inicia con estas medidas, se pueden distinguir 2 sub períodos:

Predominio de las exportaciones de prendas de vestir provenientes de Costa Rica (de fines de los setentas hasta mediados de los ochentas)

A pesar de las medidas y de la creación de organismos de promoción de exportaciones, que se han mencionado, la situación político-militar de la mayoría de los países de Centroamérica, en los ochentas, impedía que se desarrollara la producción para los nuevos mercados: en Nicaragua se realizaba la guerra contra la dictadura somocista que culminó con su derrota y con la experiencia sandinista durante toda la década de los ochenta. En El Salvador se intensificó la resistencia y, durante toda la década de los ochenta, se mantuvo la guerra entre el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional y el ejército, que terminó con los acuerdos de paz de 1992. En Guatemala se intensificó la guerra que ya venía desde algunos años atrás, y terminó con los acuerdos de paz. De hecho, algunas empresas instaladas en ese período cerraron operaciones debido a la inestabilidad política (Calderón y otras, 2001). Honduras, por su parte, estaba muy orientada hacia la guerra de sus países vecinos, y parte de su territorio ocupado por fuerzas militares de Estados Unidos. Sólo Panamá y Costa Rica tenían una situación política más estable. Panamá no había participado en el proceso de integración y ni entonces ni ahora se insertó en la producción de ropa para la exportación, ya que se ha concentrado más en el comercio y las finanzas. Entre finales de los setentas y mediados de los ochentas Costa Rica fue, así, el único país de la región en que adquiere importancia la instalación de maquiladoras de confección de ropa y que se destacó como exportador de ésta al mercado estadounidense.

La participación de la rama –prendas de vestir y calzado- en el producto bruto industrial se mantiene en los distintos países, excepto en Guatemala donde crece mucho al pasar de 3 a 10% (SIECA, 1981: cuadro No.92 y SIECA, 1983: cuadros 116-120). Pero las exportaciones sí muestran un comportamiento diferente: su crecimiento pasa de una tasa del 7% entre 1970-79 a una de 30% entre 1980-86 (Samayoa, 1989:9). En la primera mitad de la década de los ochenta, las exportaciones provenientes de Costa Rica más que duplican las de cualquier otro país de Centroamérica aunque, en la segunda mitad de la década, las de Honduras y Guatemala crecen a un ritmo mayor. Además, las exportaciones de ropa empiezan a aparecer entre las principales exportaciones del primero,

representando un 8% de ellas en 1987 (Samayoa, 1989:28, Fallas, 1994:15). Por otro lado, las exportaciones intra regionales, de textiles y prendas de vestir, pasan de representar un 86% a un 37% del total de exportaciones, mientras que las exportaciones a Estados Unidos pasan de un 6% a un 55% (Fallas, 1994:12). Es decir, ya se observa claramente la nueva orientación de la producción y su adecuación, no a las necesidades de los mercados centroamericanos, sino a las de las corporaciones y el mercado estadounidenses.

La nueva política de exportación de prendas de vestir, como hemos dicho, se vinculaba con la relocalización de la industria estadounidense o asiática orientada a ese mercado, de modo que se realizaba en empresas fundamentalmente maquiladoras. El sector no maquilador de prendas de vestir, durante este período, presenta problemas como son: una baja utilización de su capacidad instalada, dificultades para importar telas (lo que obliga a usar telas locales con altos precios y poca variedad), deficientes estructuras en ingeniería de planta y altos costos de producción, con poca capacidad para ampliar los volúmenes de producción (CEPAL, 1990). Además de ello, en la década de los ochenta se desestimula la producción de algunos insumos como el algodón (disminuye la superficie cosechada y la producción) y se considera deficiente la oferta de hilaturas y tejidos planos en calidad y precio, aunque había suficiente capacidad instalada (las mejores calidades de algodón se exportan). El comercio intrarregional de textiles representa el 10% del total y la mitad de las importaciones de textiles, es decir, *“todavía se depende en buena medida de textiles importados”* (CICR, 1986:34), aunque también se usan insumos locales. Por ejemplo, en Costa Rica, prendas de vestir obtiene más del 60% de su consumo intermedio de terceros mercados, un 30% en el mercado nacional y sólo un 4% en Centroamérica (CICR, 1986:42-43).

Aparición y consolidación de la producción provenientes de otros países centroamericanos en el mercado de la ropa (de fines de los ochentas en adelante)

A finales de los ochentas, pero sobre todo en la década de los noventa, las exportaciones de prendas de vestir adquieren una gran relevancia en los países de Centroamérica. Por un lado, el mercado común se había deteriorado en forma marcada, ya que formaba parte del proyecto de sociedad que predominó hasta los años setentas, y se había llegado, inclusive, a derogar la legislación que protegía la industria orientada al mercado centroamericano. Por otro lado, en los países en guerra se había modificado la situación: en Guatemala y El Salvador se firmaron acuerdos de paz para resolver el impasse en que estaba la guerra y, en Nicaragua, después de una década de guerra en contra del sandinismo, se había logrado su derrota, irónicamente, a través de un proceso electoral. Por último, Estados Unidos –como se vio- modificó acuerdos relacionados con el comercio de ropa, tendientes a favorecer la realización de la costura y algunas otras fases en países cercanos como los centroamericanos, con la cláusula 807A (agregada en 1987 al Código de Comercio) que amplía las cuotas de importación si la ropa usa textiles fabricados y cortados en Estados Unidos, a diferencia de la 807 (de 1965) que elimina impuestos de importación sobre la parte de las prendas que fue producida en Estados Unidos, si las telas fueron cortadas en ese país (Taplin 1994b, Bonacich y Waller, 1994a).

En la segunda mitad de la década de los noventa, las exportaciones de ropa desde Centroamérica crecen a un ritmo muy acelerado, como puede observarse en los cuadros No. 2, 3 y 4. Entre 1995 y 1999, para la región en su conjunto, dichas exportaciones casi se duplican, y muestran un crecimiento particularmente alto en Nicaragua, Honduras y El Salvador, aunque si se incluye el año 2000 la tasa de crecimiento disminuye en los dos últimos (no tenemos el dato para el primero) mientras aumenta para Guatemala. En Costa Rica, en cambio, se inició un descenso a partir de 1998 (aunque los últimos datos indican que, de 2001 a 2002, las exportaciones de ropa volvieron a crecer. LN, 14/3/2003:27A). La información de los cuadros mencionados muestra la alta proporción que, dentro de

estas exportaciones, representa la maquila (más de dos tercios para cualquier año). Esa participación de la maquila va en aumento en Guatemala, Honduras y El Salvador, aunque desciende en Costa Rica y se mantiene en Nicaragua, donde es casi el 100%.

Si bien la maquila representa la mayor parte de las exportaciones de prendas de vestir en la región, no es despreciable la participación de las exportaciones que no son maquila, que llega a casi un tercio del total y se mantiene en cerca de un cuarto para la mayor parte del período, con una participación mayor en El Salvador y Costa Rica (cuadro No.3). La producción que no está dentro de la maquila aumenta sobre todo en Honduras (31% entre 1992 y 1999), seguida por la de El Salvador (6% anual) y la de Costa Rica (1.2%), aunque su volumen es cercano al de El Salvador (Cuadros No. 5 y 6).

La importancia de la producción y las exportaciones de ropa que no forman parte de la maquila y, por tanto, de las exportaciones a Estados Unidos, nos obliga a poner en duda la validez del uso de las estadísticas del Departamento de Comercio (u otras fuentes) de Estados Unidos como fuente de información para el análisis de esta rama, como sucede en la mayoría de los estudios que hemos podido consultar. El uso de esta información genera, a nuestro juicio, dos tipos de sesgo: por un lado, no se llega a identificar el significado de la producción que se ha mantenido dentro de otra dinámica (diferente a la exportación de ropa a Estados Unidos). Por otro lado, no se hace la diferencia entre los montos de las exportaciones reportados aquí y los montos de las importaciones reportadas allá, que pueden ser diferentes debido a la inclusión de algún margen de ganancia que aparezca en el proceso y que habría que investigar. De hecho, los datos que tenemos para Costa Rica (obtenidos en la Oficina de Cuotas Textiles), muestran una diferencia cercana al 20% para casi todos los años de 1995 al 2001 entre lo reportado como importaciones en las estadísticas de Estados Unidos y lo reportado como exportaciones hacia Estados Unidos, en las estadísticas nacionales; de modo que el uso de esta última información hace importante analizarla más a fondo y determinar la razón de la diferencia.

**CUADRO NO.4-2: Centroamérica: exportaciones de
prendas de vestir según país
1994-2000
(millones de dólares)**

Exportaciones totales de prendas de vestir								
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Guatemala	N.D.	196.6	204.9	249	336.4	321.1	409.7	N.D.
maquila *	N.D.	166.5	175.6	212.2	284.9	287.6	374.0	404.0
Otras	24.8	30.1	29.3	36.8	51.5	33.5	35.7	N.D.
Honduras	N.D.	224.2	258.8	394.4	499.9	586.5	614.3	N.D.
maquila *	N.D.	162.7	203.7	312.7	454.9	538.5	575.4	633.0
Otras	11.9	61.5	55.1	81.7	45.0	48.0	38.9	N.D.
El Salvador	N.D.	194.7	207.4	287.7	337.0	386.8	470.9	N.D.
maquila *	N.D.	154.7	180.2	247.7	284.0	324.4	400.3	N.D.
Otras	38.1	39.7	27.2	40.0	53.0	62.4	70.6	N.D.
Nicaragua**	37.6	75.4	124.4	163.3	181.8	196.6	N.D.	N.D.
maquila *	37.3	75.2	124.3	163.1	181.6	196.3	N.D.	N.D.
Otras	0.3	0.2	0.1	0.2	0.2	0.3	0.4	N.D.
Costa Rica***	N.D.	440.1	614.2	752.6	779.0	767.3	708.6	N.D.
maquila *	N.D.	389.9	349.1	322.9	418.5	386.6	321.4	N.D.
Otras	70.4	50.2	265.1	429.7	360.5	380.7	387.2	N.D.
Centroamérica	N.D.	1.131.0	1409.7	1847.0	2134.1	2258.3	N.D.	N.D.
maquila	N.D.	949.0	1032.9	1258.6	1623.9	1733.4	N.D.	N.D.
Otras	145.5	181.7	376.8	588.4	510.2	524.9	532.8	N.D.

* El cálculo de maquila se refiere a toda la producción en zonas francas, recintos fiscales o régimen de perfeccionamiento activo que, en casi todos los países, es casi sólo de prendas de vestir. Sin embargo, esto produce un sesgo hacia arriba en el cálculo. En Costa Rica el cálculo se hizo a partir de las exportaciones totales de prendas de vestir que suministró la Oficina de Cuotas Textiles y de las exportaciones que no son de maquila que tiene la página web de SIECA; por lo tanto, no existe el sesgo anterior. La diferencia con el valor de la producción del cuadro No.5 se debe a que en este último se incluye también calzado y, por eso, en Costa Rica aparece una producción mayor que las exportaciones.

** No está claro si el cálculo se hace como valor agregado y no como valor bruto como en los otros países.

*** No está clara la razón por la cual hay un salto en 1996, creemos que hay una modificación en la forma de cálculo.

Fuentes: elaboración propia a partir de www.cmca.or.cr, sieca.org.gt y www.bcn.gob.ni, Ministerio de Economía de El Salvador, y Oficina de Cuotas Textiles para Costa Rica.

**CUADRO NO.4-3: Centroamérica: Exportaciones de prendas de vestir
según régimen de producción y país**

Porcentajes

1994-2000

Exportaciones totales de prendas de vestir							
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Guatemala	N.D.	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
maquila	N.D.	84.7	85.7	85.2	84.7	89.6	91.3
otras	N.D.	15.3	14.3	14.8	15.3	10.4	8.7
Honduras	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
maquila	N.D.	72.6	78.7	79.3	91.0	91.8	93.7
otras	N.D.	27.4	21.3	20.7	9.0	8.2	6.3
El Salvador	N.D.	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
maquila	N.D.	79.4	86.9	86.1	84.3	83.9	85.0
otras	N.D.	20.4	13.1	13.9	15.7	16.1	15.0
Nicaragua	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	N.D.
maquila	99.2	99.7	99.9	99.9	99.9	99.8	N.D.
otras	0.8	0.3	0.1	0.1	0.1	0.2	N.D.
Costa Rica	N.D.	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
maquila	N.D.	88.6	56.8	42.9	53.7	50.4	45.4
otras	N.D.	11.4	43.2	57.1	46.3	49.6	54.6
Centroamérica	N.D.	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	N.D.
maquila	N.D.	83.9	73.3	68.1	76.1	76.8	N.D.
otras	N.D.	16.1	26.7	31.8	23.9	23.2	N.D.

Fuente: elaboración propia sobre la base del cuadro anterior.

**CUADRO NO.4-4: Centroamérica: tasas de crecimiento de las exportaciones
de prendas de vestir según país
1994-2000**

Tasa de crecimiento						
	1995-00	1995-00 promedio anual	1995-99	1995-99 promedio anual	1998-00	1998-00 promedio anual
Guatemala	108.4	21.7	63.3	15.8	21.8	10.9
maquila	124.6	24.9	72.7	18.2	31.3	15.6
otras	18.6	3.7	11.3	2.8	-30.7	-15.3
Honduras	153.4	30.7	135.2	33.8	15.1	7.6
maquila	253.6	50.7	231.0	57.7	26.5	13.2
otras	-36.7	-7.3	-22.0	-5.5	-13.5	-6.8
El Salvador	141.8	28.4	98.7	24.7	39.7	19.9
maquila	158.7	31.7	109.7	27.4	40.9	20.5
otras	77.8	15.7	57.2	14.3	33.2	16.6
Nicaragua	N.D.	N.D.	160.7	40.2	N.D.	N.D.
maquila	N.D.	N.D.	161.0	40.2	N.D.	N.D.
otras	100.0	20.0	50.0	12.5	100.0	50.0
Costa Rica	61.0	12.2	74.3	18.6	-9.0	-4.5
maquila	-17.5	-3.5	-0.8	-0.2	-23.2	-11.6
otras	671.3	134.3	658.4	164.6	7.4	3.7
Centroamérica	N.D.	N.D.	99.7	24.9	N.D.	N.D.
maquila	N.D.	N.D.	99.7	24.9	N.D.	N.D.
otras	193.2	38.6	188.9	47.2	4.4	2.2

Fuente: elaboración propia a partir del cuadro No.2.

**CUADRO NO.4-5: Centroamérica: Valor bruto de la producción de prendas
de vestir y calzado según país excluyendo maquila
(miles de pesos centroamericanos)
1991-2000**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Guatemala*	130.4	134.1	137.7	141.2	144.4	146.2	149.4	154.9	158.5	163.8
Honduras	81.2	97.0	131.1	137.0	138.7	204.5	219.1	267.1	309.6	379.3
El Salvador	N.D.	120.9	121.3	137.8	154.4	158.9	166.9	179.7	172.1	N.D.
Nicaragua	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Costa Rica	104.6	145.5	154.4	126.2	133.2	122.3	172.5	175.0	158.0	140.0
Panamá	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.

* Constantes en \$CA de 1958. Prendas de vestir, calzado y otros confeccionados con textiles/ \$CA constantes de 1958

Fuente: elaboración propia a partir de www.sieca.org.gt.

**CUADRO NO.4-6: Centroamérica: crecimiento del valor bruto de la
producción de prendas de vestir y calzado, excluyendo maquila según país
porcentajes
1991-1999**

	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-2000	1992-99	tasa anual de cambio
Guatemala*	2.8	2.7	2.5	2.3	1.2	2.2	3.7	2.3	3.3	18.2	2.6
Honduras	19.4	35.2	4.5	1.2	47.4	7.1	21.9	15.9	22.5	219.2	31.3
El Salvador	N.D.	0.3	13.6	12.0	2.9	5.0	7.7	-4.2	N.D.	42.3	6.0
Nicaragua	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Costa Rica	39.1	6.1	-18.3	5.5	-8.2	41.0	1.4	-9.7	-11.4	8.6	1.2

* Constantes en \$CA de 1958

Fuente: cálculos propios sobre la base del cuadro anterior.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN LOS DISTINTOS PAÍSES DE CENTROAMÉRICA

Debido a que la mayor parte de la bibliografía existente se centra en la producción maquiladora de prendas de vestir, y tomando en cuenta que la maquila está dominando la nueva orientación productiva en esta rama, hemos elaborado una caracterización que se basa, sobre todo, en la maquila. La hemos complementado con información que hemos obtenido en la primera fase del trabajo de campo de esta investigación -que no abarcó sólo maquila, como hemos señalado en la introducción-. Además, hemos desarrollado con un poco más de detalle los aspectos relacionados con los países que hemos incluido en esta investigación. Nuestro punto de partida es la tabla resumen que presentamos a continuación, elaborado sobre la base de la información suministrada por Buitelaar (2000), en un estudio en que aplicó una encuesta a empresarios/as maquiladores/as de prendas de vestir. Los cambios a que se refiere aplican para el período 1994-1998/99, excepto en los aspectos indicados.

**TABLA NO. 4-1: Características de las plantas maquiladoras
en Centroamérica
(tabla resumen)
período 1994-1998/99**

	GUATEMALA	HONDURAS	EL SALVADOR	NICARAGUA	COSTA RICA
antigüedad de las plantas	nuevas (90s) más o menos 10 años	nuevas (90s) entre 3 y 6 años	consolidadas más de 10 años	nuevas 3 a 6 años	más viejas 20 años
tamaño de las plantas	más pequeñas 750 trab. en promedio	intermedio 900 trab. en promedio	tamaño grande 1.300 trab. en promedio	considerable 1.000 trab. en promedio	pequeñas 400 trab. en promedio
fases de producción en la planta *	ya incluía corte, mejora no mucho 223-244	costura-acabado 121-122	hacia corte 178-221	paquete completo 215-240	costura – acabado 211-211
origen del capital	nacional = 1/3	nacional = 20%	nacional = más del 50%	filiales de asiáticas = 70%	nacional = más del 50%
incidencia en comercialización **	1.037 – 1.000	774-792	926-846	1.059-1.134	797-877
Aumento en la producción (1993-98)	119%	194%	144%	233%	34%
Aumento en el empleo (1993-98)	66%	128%	97%	149%	12%
activos físicos	aumento de 82%	aumento de 28%	aumento de 24%	aumento de 138%	aumento de 36%
productividad del trabajo	aumenta 32%	aumenta 28%	aumenta 24%	aumenta 34%	aumenta 20%
salarios	aumentan (4%)	bajos aumentan (24%)	intermedios bajan (22%)	bajos bajan (8%)	altos bajan (1%)
costos de materiales 1993-98	aumentan más los locales	aumentan más los locales	aumentan más los locales	aumentan más los locales	aumentan más los locales
utilidades	aumentan 18%	aumentan 126%	aumentan 179%	aumentan 73%	sin cambio aumento 3%
tipo de producto	Intermedio predominan camisas	más sencillos predominan camisetas	Intermedio predominan camisas	N. D.	más complejo ropa de bebé jackets, sacos

* Este puntaje se refiere a la complejidad de la producción, entendida a partir de las fases que se realizan en el país, y pueden variar entre 100 y 400, asignados así: confección-acabado-empaque = 100; corte = 200; accesorios = 300; paquete completo = 400. El puntaje se pondera por el porcentaje de empresas que están en el nivel indicado.

** Este puntaje se obtiene como combinación de: tipo de comprador (uno fijo-varios); tipo de cliente (venta cercana o no al consumidor/a final); penetración canales de distribución (venta más cerca o más lejos de la fábrica); poder de mercado (incidencia en precios). El máximo son 1.500 puntos.

Fuente: elaboración propia a partir de Buitelaar, 2000.

Para hacer el análisis por país, que presentamos a continuación, hemos complementado esta información con la de otras fuentes.

4.2.1 Guatemala

Se ha estimado que, en el año 2000 habría unas 267 empresas maquiladoras de ropa, con una población trabajadora cuyo tamaño se estima en cantidades muy diferentes, que oscilan entre 77.000 y 147.000, de la cual entre un 70 y un 80% son mujeres (López, 2001).

Las plantas localizadas en Guatemala, junto con las localizadas en Nicaragua, son las que tienen mayor incidencia en la comercialización, aunque en ambos casos predomina el capital extranjero y, sobre todo, asiático. El poder de mercado es de los mayores de la región. Además, en Guatemala ya había corte en una proporción importante de plantas, cuando se hizo el estudio de Buitelaar (2000) y se amplió su orientación hacia la inclusión de más fases del proceso. Predominan plantas con una situación intermedia en cuanto a: antigüedad (más o menos 10 años en 1999, cuando hace el estudio Buitelaar); tamaño (cerca de 750 trabajadores/as en promedio); complejidad del tipo de productos, que es predominantemente camisas; y aumento en la producción y en el empleo en el período estudiado por Buitelaar, 2000 (1994-99). Los activos físicos y la productividad sí muestran un aumento considerable (de los más altos de la región) y los salarios aumentan, aunque mucho menos que la productividad del trabajo y que la ganancia.

Es decir, la estrategia para el aumento de la ganancia se centra en el aumento en la productividad y en el control sobre los aumentos salariales. Sin embargo, es necesario aclarar que en el trabajo de Buitelaar, que venimos utilizando, se usa el concepto de productividad del trabajo en un sentido neoclásico simple, como relación entre volumen de producción y de empleo. Es decir, ni siquiera toma en cuenta la diferencia en la jornada (como sí se hace en la economía neoclásica). Este concepto no diferencia entre productividad e intensidad del trabajo. Como señalamos en la nota No.14 del capítulo 1, el aumento en la productividad se da cuando aumenta la cantidad de productos elaborados en una unidad de tiempo, utilizando la misma cantidad de trabajo; esto puede deberse a cambios en la maquinaria e instrumentos o en la organización del trabajo. La intensidad crece

cuando aumenta la cantidad de trabajo por unidad de tiempo, lo que redundará en una mayor cantidad de productos; esto es resultado de un mayor desgaste de la fuerza de trabajo. La distinción es importante porque, en el primer caso se podría producir más cantidad de productos sin aumentar el esfuerzo productivo, lo que sería una manera positiva de aprovechar el avance tecnológico y la mejor organización del trabajo, pero que no es, normalmente, el caso en la producción capitalista. En el segundo caso, en cambio, se trata de un mayor esfuerzo y desgaste, que muchas veces, sustituye lo que no se logra con el mejoramiento tecnológico u organizativo.

En el resto de este apartado se usa el término tal y como lo mide Buitelaar, por lo que debe entenderse con esa limitación.

4.2.2 Honduras

La producción maquiladora en Honduras se inició en la segunda mitad de la década de los ochenta, y se intensificó en la de los noventa, de modo que sus exportaciones llegaron a constituir el 20% de las exportaciones totales del país (Torres, 1997). El número de plantas, en el año 2000, se ha calculado en 216 y la población trabajadora en 120.000 con un 74% de mujeres (Torres, 2000). Calderón y otras (2001) registran una evolución que va de 9.000 trabajadores/as en 1990 a 106.000 en el año 2000 (cuadro No.10, p.21), con un porcentaje de mujeres que pasa del 90% en 1990 al 63% en el 2000 (Torres, 1997; p.28 y bch.hn).

La mayor parte de la maquila es de confección de prendas de vestir, aunque hay una leve diversificación que, en 1995, genera un 5% de otros productos (Torres, 1997:18). En la década de los ochenta se produjeron artículos para juegos y deportes y, en la de los noventa, artículos de cuero y piel, pero éstas no lograron llegar a ser relevantes (Torres, 1997:18).

La producción maquiladora tiene una alta dependencia de insumos importados (más del 70%) y los nacionales que usa son básicamente trabajo, “*alquiler de edificios, energéticos y comunicación y transporte, cuyo uso es prácticamente forzoso*” (Torres, 1997:26).

Desde 1986 se permite la subcontratación, la transferencia de insumos importados a otras empresas y la venta dentro del territorio nacional, siempre que sea para incorporarlos a las exportaciones (Torres, 1997:42).

Honduras se presenta como el caso de menor dominio del mercado. Las plantas, de tamaño intermedio dentro de lo encontrado en el estudio de Buitelaar (2000) (900 trabajadores/as en promedio) y de creación muy reciente (entre 3 y 6 años), son en su mayoría de capital extranjero (75% según ese estudio y según www.bch.hn, 73% según Gómez y Walker, 1994) con predominio del estadounidense (42% según www.bch.hn) y se concentran en la costura y el acabado de prendas muy sencillas, que se producen en volúmenes grandes y de bajo costo, con predominio de camisetas. Su poco control del mercado se expresa en el alto porcentaje de maquila, dentro de la rama de prendas de vestir, que asciende a más del 90% en el año 2000 (ver cuadro No.3) y en la baja incidencia en la comercialización (la más baja de la región) debido a la mayor distancia del consumidor final y a la alta proporción de ventas a un solo comprador, en una oficina local (ver tabla resumen). Sin embargo, un atenuante de esto es el hecho de que, entre las empresas que pertenecen al régimen de importación temporal, en 1993, un 30% de la producción se vende en el mercado nacional (Torres, 1997:42).

En el período estudiado por Buitelaar (2000) se dio un aumento considerable en el nivel de ganancias (126%) sólo superado por El Salvador, y un aumento en la productividad que, aunque modesto, es mayor que el aumento en los salarios, lo que permite afirmar que mantuvo su competitividad debido a los salarios que, aunque superiores al mínimo en el país, son bajos⁴² (Torres, 1997:40).

Asimismo, las modificaciones legales que permitieron la propiedad y administración privada de las “zonas libres” (zonas francas), en 1989, condujo, en opinión de Torres (1997), a varias irregularidades que dificultan su control como, por ejemplo: *“el territorio no está cercado; prácticamente no está sometido a vigilancia aduanera; no se han dictado medidas que protejan los intereses fiscales*

⁴² Los datos proporcionados en Calderón y otras (2001), utilizando salarios mínimos, muestran una leve recuperación de éstos a partir de 1996 (cuadro No.17, p.26).

del Estado; los operadores no cuentan con acuerdo de designación del Poder Ejecutivo que les encargue la administración de éstas (y) no cubre una serie de requisitos de constitución y obligaciones que se exige a las zonas industriales de procesamiento ... (lo que probablemente genere) filtraciones de importancia que afecten los intereses del Estado" (p. 39).

4.2.3 El Salvador

La producción maquiladora, en El Salvador, crece sobre todo después de los acuerdos de paz en 1992, pero se refuerza aún más con la Ley de Zonas Francas y Comercialización de 1998 (que sustituye la anterior de Zonas Francas y Recintos Fiscales). Según Calderón y otras (2001) con esta nueva ley se produce un ingreso masivo de nuevas plantas maquiladoras que representa casi la mitad de las encuestadas en su estudio (p.19). Por su parte, el valor agregado de la maquila crece a un ritmo mayor que el industrial y pasa de constituir un 1.7% de este último en 1990 a un 9% en el 2000, y las exportaciones pasan de un 10% del total industrial, en 1987, a un 54% en 2000 (Calderón y otras, 2001:9, 13).

Para 1999 se calculaba que había 215 plantas de maquila en El Salvador con unos/as 74.000 trabajadores/as (Zamora, 1999) y para el 2001 se calculaban 247 plantas con 89.000 trabajadores/as, lo que muestra que su crecimiento se mantiene hasta el presente, ya que pasó de representar un 6% del empleo industrial, en 1994, a un 19% en el 2000 (Calderón y otras, 2001:8)⁴³. De ese personal, Cañas y otros/as (1998) encuentran que un 88% son mujeres, quienes son contratadas porque pueden tener salarios más bajos y dar más rendimiento, y tienen una calificación baja (o no reconocida) (p.10).

En la maquila se ha encontrado más de un 40% de capital de origen asiático (Fernández, sin fecha b), pero Buitelaar (2000) encontró más de la mitad de capital salvadoreño y, en la industria de prendas de vestir en general (maquiladora o no) se encontró, en nuestro trabajo de campo (en que no se pudieron incluir las empresas más pequeñas) que un 60% de las empresas son de capital

⁴³ Diversas fuentes presentan datos diferentes sobre número de empresas y de trabajadores/as, por ejemplo Cañas y otros/as 1998 dice que en 1996 hay 237 empresas con 40.000 trabajadores/as (p.7).

salvadoreño. Es decir, el capital nacional sigue teniendo una importancia significativa⁴⁴. Además se ha visto cómo la producción no maquiladora ha venido representando alrededor de un 15% del total de la rama –en nuestra investigación un 25% de las empresas de la muestra no exporta o exporta a Centroamérica-. Es decir, en El Salvador la industria no maquiladora mantiene un nivel de participación importante dentro de la confección de ropa.

Las plantas maquiladoras, en El Salvador, no son ni muy nuevas ni muy antiguas, sino, en términos de Buitelaar (2000) “consolidadas”, con un tamaño grande (de 1.300 trabajadores/as en promedio). En el cuadro siguiente podemos observar que, en la encuesta que se aplicó en esta investigación, el 75% de las plantas fue creada a partir de 1986 y una tercera parte a partir de mediados de los noventa, lo que indica que se han seguido abriendo plantas nuevas que se combinan con las “consolidadas” encontradas por Buitelaar.

CUADRO NO.4-7: El Salvador: número de empresas en la industria de prendas de vestir según año de fundación 2001

Año de fundación	Frecuencia	Porcentaje del total
De 1961 a 1969	1	3,6
De 1970 a 1980	4	14,3
De 1981 a 1985	2	7,1
De 1986 a 1990	4	14,3
De 1991 a 1995	7	25,0
de 1996 a 2000	9	32,1
De 2000 en adelante	1	3,6
Total	28	100,0

Nota: este es el mismo cuadro que aparece como 5-12.

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

⁴⁴ Aunque hay que tener en cuenta que el número de empresas no es lo mismo que el volumen de inversión o de producción.

En la encuesta aplicada, que no incluye las empresas más pequeñas (menores de 10 trabajadores/as), se encontró una tendencia a incorporar fases del proceso más allá de la costura y el acabado. En el cuadro siguiente podemos observar que más de la mitad de las empresas realiza al menos el corte, y una tercera parte realiza al menos el patrón. También se encontraron empresas que realizan otras operaciones adicionales como la serigrafía y el bordado. Esto coincide con lo encontrado por Buitelaar (2000), quien afirma que en El Salvador las plantas se orientan hacia la incorporación de algunas fases más sofisticadas, como el corte, lo que se refleja también en un aumento en los precios unitarios de las prendas que produce.

Cuadro NO.4-8: El Salvador: número de empresas en la industria de de prendas de vestir según fases de la producción que realizan 2001

Fases del proceso	Frecuencia	Porcentaje del total
Diseño, patrón, corte, costura, acabado y bordado	1	3.6
Diseño, patrón, corte, costura y acabado	6	21.4
Patrón, corte, costura, acabado y bordado	1	3.6
Patrón, corte, costura y acabado	6	21.4
Corte, costura, acabado y bordado	1	3.6
Corte, costura y acabado	4	14.2
Costura y acabado	6	21.4
Costura, acabado, bordado y serigrafía	1	3.6
Patrón, corte y acabado	1	3.6
Bordado	1	3.6
Total	28	100,0

Nota: este es el mismo cuadro que aparece como 5-15.

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en la primera fase de esta investigación.

Sin embargo, la maquila mantiene una muy baja utilización de insumos nacionales, que básicamente se centran en fuerza de trabajo y algunos servicios como “*electricidad, agua, transportes, comunicaciones y alquileres de inmuebles*” y, si bien han crecido a ritmos acelerados en los últimos años, aún constituyen sólo entre el 5-6% del total. El resto se importa, sobre todo desde Estados Unidos alrededor de un 80% (Calderón y otros, 2001:9, 11, 15).

Su producto con mayor presencia en el mercado internacional son las camisas, que tienen una complejidad intermedia y se enmarca dentro de lo que se ha considerado la producción de “*pocos productos, grandes cantidades*” y sin muchos cambios en el tipo de prenda (Calderón y otras, 2001:9, 11).

Hay un significativo aumento en la producción y en el empleo y, más aún, en el nivel de ganancia, lo que permite afirmar que, desde el punto de vista productivo, son los empresarios en El Salvador los más exitosos. Sin embargo, la incidencia en el mercado bajó en el período, debido a que vende su producción, en una alta proporción, a un solo comprador; el poder para fijar los precios disminuye y la producción se entrega en gran parte en la fábrica, lo que muestra la poca penetración en los canales de distribución.

El aumento en los activos físicos y la productividad son bajos comparativamente con los otros países y, simultáneamente, hay una considerable disminución en el costo de los materiales por pieza (de un 40%) y una disminución en los salarios de 22%⁴⁵. Esto indica que se ha intentado mejorar la posición competitiva a través de la reducción de los costos y el pago salarial, lo que convierte a El Salvador en el caso más perverso desde el punto de vista de la distribución del ingreso, ya que es el de mayor aumento en la ganancia y mayor disminución en los salarios.

⁴⁵ Este dato no coincide con el proporcionado por Calderón y otras 2001, pero ellas utilizan el salario mínimo industrial, mientras que Buitelaar 2000 se basa en información suministrada en encuestas, o sea, salarios pagados, por lo que nos quedamos con este último dato para nuestro estudio. Nuestra posición puede ser reforzada con la afirmación de Cañas y otros/as (1998) en el sentido de que un porcentaje importante (20%) gana menos del salario mínimo (p.34).

4.2.4 Nicaragua

En la década de los sesenta, Nicaragua no fue el país con una menor participación en la producción de prendas de vestir pero, actualmente, sí es donde menos se ha desarrollado la producción de prendas de vestir y su versión maquiladora. Para mayo del 2000 se calculaba que habría unas 38 plantas con 26.000 trabajadores/as en la maquila de confección según Núñez (1999) y con 30.000 según Calderón y otras, 2001: cuadro No.10, p.21).

Nicaragua es el país de la región con plantas más recientes (entre 3 y 6 años en el estudio de Buitelaar, 2000) y, por tanto, una menor participación en el mercado internacional de prendas de vestir. La mayoría de las plantas son filiales de compañías taiwanesas (70%) que compiten aprovechando la cercanía del mercado estadounidense y combinando bajos salariales con aumentos en la productividad. En el estudio de Buitelaar (2000) se observa que las plantas son de las más grandes de la región, las fases de la producción de las más complejas, y la incidencia en la comercialización es la mayor, ya que *“venden a muchos compradores, entregan la producción cerca del consumidor final y tienen mayor incidencia en la fijación de precios”* (p.162). Con respecto a la combinación de bajos salarios y aumentos en la productividad se observa, en la tabla resumen que venimos comentando, un claro aumento en los activos físicos, la productividad del trabajo y las utilidades, que se refuerza con una disminución en los salarios ya de por sí bajos⁴⁶.

4.2.5 Costa Rica

En Costa Rica se establecieron las primeras plantas maquiladoras de la región (CEPAL, 1998) y, por lo tanto, tiene las plantas más antiguas, con 20 años en promedio, además de las más pequeñas (400 trabajadores/as en promedio) (Buitelaar, 2000). Si se toma en cuenta la rama de prendas de vestir en su conjunto, también hay un porcentaje importante de plantas que son antiguas; en la

⁴⁶ Aquí sí hay una coincidencia con los datos proporcionados por Calderón y otras (2001), aunque también para Nicaragua utilizan el salario mínimo industrial.

encuesta que aplicamos se encontró un 45% de empresas fundadas antes de 1985, como puede observarse en el siguiente cuadro.

CUADRO NO.4-9: Costa Rica: número de empresas en la industria de prendas de vestir según año de fundación 2001

Año de fundación	Frecuencia	Porcentaje del total
Antes de 1960	4	12,9
De 1961 a 1969	3	9,7
De 1970 a 1980	5	16,1
De 1981 a 1985	2	6,5
De 1986 a 1990	6	19,4
De 1991 a 1995	7	22,6
de 1996 a 2000	3	9,7
De 2000 en adelante	1	3,2
Total	31	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

El país viene perdiendo terreno en la maquila de ropa, pues se ha quedado en las fases más trabajo intensivas y menos sofisticadas, ya que *“las tareas de ensamble no han sido modificadas hasta la fecha, salvo por la introducción de algunos procesos automatizados”* y dentro de la *“tendencia mundial hacia la maquila de paquete completo... (se) están instalando empresas en otros países centroamericanos...”* (CEPAL, 1998:95). Si bien el aumento en activos físicos se puede considerar intermedio (en comparación con los otros países de la región), el aumento en la producción, en el empleo y en la productividad es muy inferior al de los otros países.

En la encuesta que aplicamos en Costa Rica, como puede observarse en el cuadro siguiente, se encontró que, entre las empresas grandes, ninguna hace el diseño y muy pocas hacen el patrón (a partir de instrucciones enviadas por las compradoras o casas matrices). La mitad de las grandes hace sólo costura y acabado y la tercera parte hace también el corte. Inclusive, entre las empresas

que no realizan el trabajo de costura y están dedicadas a subcontratar toda la producción, se encontraron dos que sólo distribuyen y controlan la calidad, mientras otras dos sí hacen el diseño, pero orientan la producción al mercado nacional. Es decir, las empresas insertas en el mercado internacional, tal y como afirma CEPAL en la cita del párrafo anterior, no están ampliando las fases de la producción que realizan en el país, y éste es uno de los factores por los que se ha reubicado la producción en otros países, en este período en que se tiende a realizar también el corte y el patrón.

CUADRO NO.4-10: Costa Rica: número de empresas según tamaño y fases del proceso en la

Industria de prendas de vestir

2001

Tamaño de empresa	Distribución y control de calidad	Diseño y patrón	Diseño, patrón, y otras fases	Patrón, corte, costura y acabado	Corte, costura y acabado	Costura	Costura y acabado	Corte y serigrafía	Total
AB (1 a 10 trab.)			69.2%		7,7%	15,4%	7,7%		100,0%
C (11 a 30 trab.)			20.0%		40,0%		20,0%	20,0%	100,0%
D (31 a 100 trab.)			66.6%	33,3%					100,0%
E (más de 100 trab.)				16,7%	33,3%		50,0%		100,0%
SF (sin fábrica)	50,0%	25,0%	25,0%						100,0%

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

Buitelaar (2000), que aplicó su encuesta en plantas de maquila, encontró una situación mixta entre capital nacional y extranjero, que distribuye así: 4 filiales, 4 nacionales de capital extranjero, 2 nacionales de capital mixto y 10 nacionales de capital nacional (p.144). En nuestro trabajo de campo, si excluimos las plantas muy pequeñas (de 10 trabajadores/as o menos) que son todas nacionales, encontramos un predominio de capital extranjero, sobre todo estadounidense, así: 7 plantas estadounidenses, 1 colombiana, 1 inglés-chino-hong kong, 1 coreana y 6 nacionales. Buitelaar además encuentra que su incidencia en la comercialización es la más baja de la región "*con un solo comprador, que fija el precio y busca el producto a la puerta de la fábrica*" (Buitelaar, 2000:159). Por lo tanto, no es de extrañar que no aumente su nivel de ganancia y sí es interesante que sus salarios promedio bajen, aunque poco, y siempre conservando un margen a favor de la ganancia.

Si se observa a nivel más detallado, se encuentra que el país ha tendido a fortalecer la producción de ropa de poco volumen y mayor complejidad (Buitelaar, 2000) (como abrigos, abrigos, sacos). Lo anterior se une a la orientación reciente de la política gubernamental hacia la atracción de inversiones de "alta tecnología" como componentes microelectrónicos, lo que influye en el deterioro de la posición del país en la rama de prendas de vestir, ya que se ha desplazado para reorientar los recursos y esfuerzos en esa nueva dirección.

4.3 CONDICIONES DE TRABAJO EN LAS PLANTAS MAQUILADORAS

El empleo en las plantas maquiladoras de ropa ha venido aumentando en forma significativa en la última década, como puede observarse en el cuadro siguiente:

**CUADRO NO.4-11: Empleo en la maquila en Centroamérica
1990's y 2000-2001**

país	1990's	2000-01	
		Proyecto OIT Maquila***	Barquero y López
Guatemala	59.343 (93)**	100.000	93.300
Honduras	15.520 (92)	126.000	106.530
El Salvador	12.301 (94)*	90.000	84.023
Nicaragua	1.313 (92)*	38.614	30.199
Costa Rica	46.100 (90)	23.500	49.346
Total		378.114	363.398

Notas:

* Sólo en zonas francas.

** Exportación, maquila y zonas francas de prendas de vestir.

*** Se supone que se trata de maquiladoras de prendas de vestir, sin embargo, algunos datos son mayores que en Barquero y López que hablan de maquila en general.

Para el año 2001 en Costa Rica y Honduras el empleo tiende a decrecer en maquila de prendas de vestir, pero en Costa Rica crece en otras ramas.

Fuentes: para los noventas: OIT 1996; para el 2001-02 Barquero y López, 2002 que lo tomaron de Bancos Centrales de la región; Fernández, sin fecha c que, a su vez lo ha tomado de informes por países de OIT/Proyecto "Mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las trabajadoras de la maquila", años 1999-2001.

Aunque los datos de empleo son sólo aproximaciones (como se desprende de las diferencias según la fuente), se nota un alto crecimiento en los últimos doce años, excepto en Costa Rica, donde la maquila empezó a desarrollarse varios años antes, y la de prendas de vestir se ha estancado recientemente (en 1987 el 40% de las empresas en régimen de zona franca eran de prendas de vestir mientras que, en 1992, ese porcentaje había bajado al 20%. Nowalski cit. en OIT, 1996:65). En la región en su conjunto, para finales de los noventas, CEPAL (cit. en Fernández, sin fecha b:2) ha estimado que 3 de cada 10 obreros/as trabajan en la maquila.

Este crecimiento no ha estado exento de muchos problemas y conflictos debido a las inadecuadas condiciones de trabajo en las plantas, tal y como lo muestra la mayor parte de la literatura existente sobre el tema en la región. Para analizar estas condiciones, incluimos los siguientes aspectos: perfil y procedencia de los/as trabajadores/as, salarios e intensidad del trabajo, salud y medio ambiente de trabajo, género, organizaciones de trabajadores/as y alternativas de acción laboral.

4.3.1 Perfil y procedencia de los/as trabajadores/as

Hay amplio acuerdo en los diversos estudios, en que una gran mayoría de quienes trabajan en las maquiladoras son mujeres, jóvenes⁴⁷, solteras⁴⁸, con una educación formal entre primaria y secundaria incompleta⁴⁹ -con algún nivel de analfabetismo en Guatemala (ASEPROLA, 1995:19)- y sin experiencia previa de trabajo industrial, excepto en las mismas maquiladoras (Pérez, 1994b; MEC, 1998; Martínez, 1995; Fernández, sin fecha c; entre otros/as). Un alto porcentaje (30%) son madres solteras (Fernández, sin fecha c). Costa Rica es el país en que más proporción de hombres se han venido contratando recientemente [Martínez (1995) encuentra un 74% de mujeres en confección de ropa (p.23); OIT (1996) un 62% de mujeres), aunque Fernández (sin fecha b) afirma que la tendencia se ha venido revirtiendo porque las mujeres son más disciplinadas y productivas en este tipo de proceso (p.10). Además de ello, hay migraciones de mujeres desde zonas rurales hacia las zonas en que se instalan las maquilas en Guatemala, Honduras y Nicaragua. En estos casos, a las condiciones laborales insatisfactorias, se agregan los problemas ecológicos, sanitarios y urbanos de municipios que no tienen capacidad para atender esos nuevos contingentes de población (Valverde cit. en Fernández, sin fecha a:5).

No es de extrañar, entonces, la existencia de una alta rotación del personal en las plantas maquiladoras, como señala una amplia bibliografía. Las razones pueden tener su origen en la dinámica de los/as mismos/as trabajadores/as o en políticas de las empresas. En el primer caso se ha encontrado que los bajos salarios y

⁴⁷ En algunos países, sobre todo en Honduras y Guatemala, se ha encontrado contratación de menores y, en Guatemala, de indígenas (ASEPROLA 1995:19).

⁴⁸ En El Salvador se ha encontrado la mitad de mujeres casadas o en unión libre (Cañas y otras 1998).

⁴⁹ Torres (1997) ha encontrado que, en Honduras el nivel de escolaridad es mayor al promedio nacional, con 33% con secundaria, 5% con instrucción técnica y 3% con educación superior no universitaria, cuando en el país la escolaridad promedio es de 3.9 años. El nivel de educación formal es mayor entre los hombres (57% con secundaria o universitaria) que entre las mujeres (40% con secundaria o universitaria) (p.29). Por otro lado, ASEPROLA (1995) en El Salvador encontró que la mayoría de su muestra estaba constituida por costureras de profesión (p.19).

estándares laborales, unidos a problemas familiares, llevan a los/as trabajadores/as a dejar sus empleos (OIT, 1996). En el segundo caso, se ha encontrado la existencia de un “*régimen amplio, discrecional y libre de terminación de la relación de trabajo*” (OIT, 1996:33) que se apoya en la facilidad para reponer a trabajadores/as de baja calificación requerida (o calificación no reconocida), y que forman parte de un abundante ejército de reserva (OIT, 1996:27). Ese régimen de despidos utiliza diferentes mecanismos: por un lado, se despide a las/os trabajadoras/es que no cumplan con los niveles predefinidos de producción, lealtad con la empresa, ausentismo y ausencia de embarazo⁵⁰ (Martínez, 1995:42), así como por enfermedad, permisos o sospecha de participación sindical (Núñez, 1999:11). Por otro lado, hay evidencias de despidos, con cierta regularidad, antes de que las/os trabajadoras/es cumplan el período de prueba (Fernández, 2001:23-24) o al final del año para “*evitar acumular los costes salariales correspondientes a la antigüedad, básicamente por la vía del incremento de los días de vacación y aguinaldo. Se abusa con frecuencia de la contratación temporal*” (OIT, 1996:22). Por último, es una práctica generalizada despedir a una parte del personal en función de las variaciones en la demanda de ropa (OIT, 1996:22; Torres, 1997:30), y hay frecuentes cierres de plantas, entre otras cosas, por la facilidad con que pueden instalarse y trasladarse.

4.3.2 Salarios e intensidad del trabajo

El análisis de los salarios requiere que se establezcan sus relaciones cuantitativas con otros montos (prestaciones sociales, costos y precios) y sus relaciones cualitativas con el esfuerzo productivo y la intensidad del trabajo.

En términos generales se supone que se paga el salario mínimo vigente en cada país, aunque se han encontrado casos en que son inferiores a esos mínimos (AVANCSO, 1994 para Guatemala y Cañas y otras, 1998 para El Salvador), pero sus montos son muy variados, tal y como puede observarse en el cuadro No.4-12.

⁵⁰ Se ha denunciado la aplicación de pruebas de embarazo a las trabajadoras, por ejemplo CODEH en Lievens, 1997.

**CUADRO NO.4-12: Salario diario industrial mínimo
vigente en cada país de Centroamérica
(en dólares)
2002**

PAÍS	SALARIO
Guatemala	3.6
Honduras	3.9
El Salvador	4.8
Nicaragua	1.7
Costa Rica	
trabajador/a no calificado/a	7.9
trabajador/a semicalificado/a	8.8

Fuente: Barquero y López, 2002:23.

Estos montos, que tienden a ser superiores al mínimo nacional, son muy inferiores a los vigentes en el principal país comprador de la ropa ensamblada en Centroamérica –Estados Unidos- donde se pagan \$9.3 la hora –que equivale a unos \$74 diarios- (OXFAM-Solidaridad cit. en MEC, 1998). Por otro lado, pueden variar entre empresas según el origen del capital, como muestran Cañas y otras (1998) para El Salvador, y pueden variar por género, ya que se ha encontrado que los hombres ganan salarios superiores a las mujeres en algunos países (Cañas y otras (1998) para El Salvador, aunque ASEPROLA (1995) no encontró diferencias por sexo). Por último, y más importante aún, se ha encontrado que son insuficientes para cubrir el costo de la canasta básica alimentaria en 4 países de la región, siendo Costa Rica el único caso en que representa un 1.6 de la misma⁵¹ (Del Cid, 1997).

Aún así, hay otros factores que abaratan aún más la fuerza de trabajo centroamericana: por un lado, las constantes devaluaciones (OIT, 1996:36), sobre todo en Costa Rica⁵², que significan mayores excedentes para empresas que

⁵¹ El caso más extremo es el de Nicaragua, donde representa 1/3 del precio de dicha canasta.

⁵² En Costa Rica se aplica un sistema de mini devaluaciones permanentes. Todos los días se devalúa la moneda frente al dólar en alrededor de diez u once centavos de colón (moneda nacional).

pagan salarios en colones y venden prendas en dólares. Por otro lado, ha habido muchas denuncias de atrasos en los pagos; de falta de reconocimiento de pagos exigidos por ley, como el sétimo día, las horas extras completas y el aguinaldo (CODEH en Lievens, 1997); y de irregularidades en las declaraciones ante la seguridad social (declarar que los/as trabajadores/as ganan menos) (OIT, 1996), lo cual es posible por la ausencia de una inspección estatal adecuada.

A estos factores, que muestran lo barata que es la fuerza de trabajo centroamericana para las empresas transnacionales, hay que agregar la forma en que se calculan los salarios. Al menos dos formas podemos destacar: el pago por producción y las metas de producción. En el primer caso se pone una tarifa por pieza trabajada (que, obviamente se va aumentando cuando hacen más de cierto número de piezas al día⁵³), lo que obliga a trabajar a un ritmo acelerado para poder obtener cierto nivel de salario; en este caso hay una mayor intensidad, que equivale a lo que sería un mayor tiempo de trabajo: en cada hora se trabaja más de lo que corresponde a una hora promedio. Además, el salario no es fijo, sino variable según las habilidades y el estado de ánimo o el de salud de los/as trabajadores/as. En el segundo caso se ponen metas -de cantidad de piezas que deben terminar por día-. Si no lo logran, se quedan trabajando al final de la jornada. En este caso se combina lo anterior con una prolongación de la jornada durante un tiempo extraordinario que no se reconoce como tal. En ambos casos se trata de más cantidad de trabajo incorporado en la jornada laboral y, por lo tanto, mayores excedentes para la empresa.

Además de determinada cantidad de piezas, las empresas exigen cierto nivel de calidad, lo que muchas/os trabajadoras/es denuncian como exigencias contradictorias.

A esa prolongación de la jornada se agrega: su fijación por encima del máximo que establece la ley, que se he encontrado con frecuencia en los distintos países;

⁵³ En el estudio de El Salvador incluido en OIT (1996) se pone como ejemplo el aumento de un 17% en el ritmo a que debe ser pegado un cuello, y de un 40% en el que deben pegarse las solapas, como consecuencia de la disminución del pago por pieza (p.34).

el trabajo en tiempo extraordinario con mucha frecuencia -muchas veces en forma obligada o bajo presión, y sin preaviso- llegando a extremos de jornadas de 24 horas seguidas (Núñez, 1999; Martínez, 1995; AVANCSO, 1994; Cañas y otros/as, 1998; OIT, 1996).

Como resultado de lo anterior se produce una enorme diferencia entre el pago laboral y el precio final de las prendas de vestir, como podemos observar en los siguientes ejemplos:

1. Un pantalón de mezclilla que se hace en Chentex (Nicaragua) se vende en Estados Unidos en \$19.99 (246 córdobas), y para su confección se paga en salarios 2.4 córdobas, o sea, menos de un 1% (Fernández sin fecha b:4).
2. En El Salvador una pieza que se vende en \$57, tuvo un pago salarial de 58 centavos, nuevamente un 1% (OIT, 1996:33). Pugatch (sin fecha) menciona el pago salarial de una sudadera producida en El Salvador como correspondiente a 0.8% del costo total (Comité Laboral Nacional cit. en Pugatch, sin fecha:65).

Estas proporciones son muy diferentes a las que representa el pago salarial en Estados Unidos, que asciende a entre 28 y 33% del precio de la prenda (Rothstein, cit. en Pugatch sin fecha:65).

Es así como la OIT (1996) considera que entre las razones que tienen las empresas para invertir en Centroamérica está la intensidad en el ritmo de trabajo y la posibilidad de variar el número de trabajadoras/es contratadas/os, que aumenta cuando tienen mayores pedidos y disminuye cuando éstos son menores (p.32). A esto se suma el bajo pago salarial en el total de la prenda. Por su parte, las/os trabajadoras/es mencionan, como uno de sus principales problemas, la extensión e intensidad de la jornada de trabajo.

En el estudio mencionado más arriba, de Buitelaar (2000), se encontró que la productividad del trabajo y las utilidades –para el período 93-98- aumentan más que los salarios que, en tres de los países (El Salvador, Nicaragua y Costa Rica) más bien bajan. Como hemos dicho, la medición de la productividad aquí está mezclada con la intensidad pero, en todo caso, el dato muestra que la producción y las ganancias aumentan más que los salarios.

Una interpretación de lo dicho es que estos son “centros de costos”, ya que se busca disminuir el costo de la fuerza de trabajo antes de elevar su productividad. A nuestro juicio, no estamos frente a aumentos en la productividad, pero sí ante aumentos en la intensidad del trabajo, que no es lo mismo que una simple disminución de costos. OIT (1996) lo reconoce cuando dice que los mecanismos de remuneración se basan en la intensificación del ritmo de trabajo, facilitado por la ausencia de inspección, y por el trato de excepción que se da a las empresas, y que violenta los derechos laborales (p.32); Membreño y Guerrero (1994) mezclan ambos argumentos al afirmar que, en la maquila centroamericana, hay poco mejoramiento tecnológico y mucha intensificación del trabajo, de modo que la ausencia del primero se compensa con los bajos costos y, así, los bajos salarios se convierten en una “ventaja comparativa absoluta”.

4.3.3 Salud y medio ambiente de trabajo

Sin dejar de reconocer que, en la mayoría de las plantas, los factores relacionados con medio ambiente de trabajo son considerados adecuados, sí se debe indicar que hay problemas en una proporción importante de ellas, que varía según el tipo de problema y el origen del capital⁵⁴. Entre los problemas mencionados están aquellos relacionados con el ambiente como la humedad, el espacio, la ventilación insuficiente y la iluminación (esta última se menciona en pocos casos). Otros problemas se relacionan con el tipo de maquinaria y sustancias que se usan en el proceso de trabajo, como el ruido, las vibraciones y las sustancias químicas. Además, hay problemas relacionados con las posturas y cadencias del trabajo, ya sea que lo hagan de pie o en asientos inadecuados, o que el ritmo y la repetición generen problemas musculares. Por último, hay problemas relacionados con la higiene, que dicen del respeto a la dignidad de las/os trabajadoras/es, como la

⁵⁴ AVANCSO (1994), en Guatemala, encuentra una proporción de 5 a 7 que consideran las condiciones del medio ambiente de trabajo adecuadas; Cañas y otras (1998), en El Salvador, encuentran diferencias por origen del capital, siendo peores las condiciones en las plantas salvadoreñas y coreanas, donde el 30% o más alegan problemas con servicios sanitarios, comedores e iluminación y, en casi la mitad de las plantas de cualquier nacionalidad hay problemas de ventilación.

insuficiencia de servicios sanitarios o su falta de limpieza, y la ausencia de comedores. (Núñez, 1999:7; OIT, 1996:24; AVANCSO, 1994; Cañas y otras, 1998).

Las consecuencias sobre la salud de las/os trabajadoras/es son: enfermedades en vías respiratorias (por pelusa, cambios de temperatura), várices y problemas musculares (por posturas y movimientos repetitivos), dolor de cabeza (por ruido, hacinamiento, etc.), malestares asociados a la tensión como depresión, gastritis y dermatitis (también relacionada con químicos) y ha habido casos de contaminación por gases (OIT, 1996:26-27; Diario La prensa cit. en Núñez 1999; AVANCSO, 1994; CODEH en Lievens, 1997).

A esto hay que agregar que se han puesto múltiples quejas por las dificultades para obtener permiso para asistir al médico y, más aún, para que los médicos consideren las dolencias como enfermedades laborales (ASEPROLA, 1995:25 y observación personal⁵⁵). Además se presentan accidentes laborales, de los cuales tenemos información de cantidades muy altas en Nicaragua donde, en 17 empresas de la Zona Franca Las Mercedes, hubo 1.716 accidentes en 1999, de los cuales 377 fueron en el trayecto al trabajo y los otros en las plantas (Núñez, 2000 b:16).

La situación generada por estas condiciones materiales es aumentada por las denuncias sobre mal trato de los/as supervisores/as y jefes para con los/as trabajadores/as. Esto ha sido documentado desde el inicio de la expansión maquiladora en la región centroamericana⁵⁶. Puede ser “verbal y psicológico” (Núñez, 1999:11) y directamente físico como documenta CODEH, en Honduras, al indicar que un 40% de los casos que han analizado ha recibido castigos físicos como: empujones, bofetadas, golpes, flagelación, plantones bajo el sol (en Lievens, 1997). ASEPROLA (1995) agrega que se encontraron casos en que se

⁵⁵ En el proyecto de OIT sobre “Mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las trabajadoras de la maquila” se hizo un interesante trabajo de salud laboral en las plantas de maquila de prendas de vestir en Honduras.

⁵⁶ De los trabajos que hemos revisado, sólo Pérez 1996 encuentra buen trato y MEC 1998 encuentra que ha habido mejoras debidas a la acción de las trabajadoras y a la aprobación del Código de Ética, que se logró en la Zona Franca de Nicaragua.

ha encerrado a trabajadoras en cuartos fríos por no aprender el himno coreano, en que se han producido abortos debidos a patadas que les han dado los supervisores a las trabajadoras y, además, acoso sexual –que han documentado otros como OIT (1996) y Martínez (1995) y Cañas y otras (1998)- incluso a niñas (p.25).

Lo anterior genera, en las mujeres, sentimientos de humillación, vergüenza y desvalorización (ASEPROLA, 1995), pero también es causa de conflictos colectivos en algunas plantas (AVANCSO, 1994) y, de hecho, es uno de los principales problemas que identifican las trabajadoras de la región (Fernández, sin fecha c).

4.3.4 Género

Hemos visto que la gran mayoría de quienes trabajan en las maquiladoras de ropa son mujeres, aunque su participación ha bajado, por ejemplo en Honduras, de 90% en 1990 a 69% en 1995 (Torres, 1997:28) y en Costa Rica a 62%. Entre las razones para contratarlas, que se han mencionado, están: el hecho de que las mujeres se consideran más sumisas y con menos tiempo para organizarse (López, 1999:3), que exhiben más destreza, paciencia, concentración mental y disciplina. Las gerencias de las maquiladoras estiman que la mujer es más sumisa, pasiva y desconocedora de sus derechos laborales (OIT, 1996:36), está más familiarizada con el trabajo de corte y confección, es dócil, tiene destrezas manuales, opta por trabajos meticulosos y repetitivos, acepta salarios inferiores y está dispuesta a trabajar por tiempos indefinidos (Martínez, 1995).

Desde el punto de vista de las mujeres, se ha encontrado que muchas ingresan a las plantas maquiladoras por la necesidad de satisfacer sus necesidades familiares, que se han visto afectadas en el período de ajuste estructural (Fernández, sin fecha a:4), ya que muchas pertenecen a familias con poca o ninguna capacidad de ahorro, pues son los grupos más vulnerables de la sociedad. Su ingreso a estas plantas responde a la necesidad forzosa de obtener

ingresos (ASEPROLA, 1995:8). Por eso se ha considerado que la maquila ha contribuido a proletarizar la fuerza de trabajo femenina (OIT, 1996:36).

Sin embargo, se han encontrado otras razones por las cuales algunas mujeres se enrolan en estas plantas, como son su insuficiente educación formal y la ausencia de otras oportunidades laborales, y la búsqueda de ingresos propios (recordemos que gran parte son mujeres jóvenes) (Fernández, sin fecha b:4).

Las mujeres, no obstante, enfrentan diversos tipos de obstáculos para su ingreso a las plantas: se discriminan por edad, pues se buscan mujeres jóvenes; se discriminan las casadas o en unión libre, cuando tienen hijos/as; y si están embarazadas (Fernández, sin fecha b 4). Una vez en la planta se presentan despidos por maternidad o enfermedad, y precariedad en los servicios de cuidado infantil (Fernández, sin fecha c).

Ya dentro del proceso de trabajo, nuestra investigación ha mostrado –como veremos en el capítulo 5- que tienden a estar concentradas en los trabajos menos pesados y cuya calificación no es reconocida socialmente, como son la costura y las labores misceláneas, mientras que los hombres hacen el trabajo de bodega y corte (más pesados) y el mantenimiento (que requiere calificación formal). Hemos dicho que la calificación para el trabajo de costura y limpieza no es que no existe, sino que no es reconocida socialmente, porque para hacerlo se requiere de habilidades, destrezas y aptitudes que se han desarrollado y transmitido por generaciones, pero al hacerse en el ámbito familiar –y por las mujeres- no se reconoce como calificación. Sin embargo, el período de entrenamiento, si no se conoce el trabajo, es corto, excepto cuando se trata de prendas sofisticadas y delicadas.

En los puestos de mando de bajo nivel –supervisión y control de calidad- hay una participación más mezclada entre hombres y mujeres, y algunos gerentes entrevistados expresaron que son mejores para mandar las mujeres que los hombres. Claro, que estamos frente a puestos de bajo nivel de mando, en los cuales el ejercicio del poder es más una idea que una realidad.

4.3.5 Organizaciones de trabajadores/as y alternativas de acción laboral

La represión sindical en Centroamérica tiene una larga tradición. Entre los años sesentas y ochentas del siglo pasado hubo, en la mayoría de los países, regímenes de facto que reprimieron fuertemente un sindicalismo que consideraban correa de transmisión de la guerrilla, y que había tenido presencia en las décadas anteriores. En la década de los ochenta se combinan varios factores que conducen a un fortalecimiento del sindicalismo: en Nicaragua está en el poder el sandinismo y, en otros países, el auge del movimiento popular –con la guerrilla– fortalece también este tipo de expresión, que se vincula con otros movimientos sociales, y tiene mucha capacidad de movilización (entrevista a Víctor Quesada, 29 de noviembre de 2002). La excepción es Costa Rica, donde es precisamente en lo ochentas cuando se derrota al sindicalismo en el sector privado, a través de una estrategia combinada entre las empresas, el gobierno y el movimiento solidarista.

Con la firma de los acuerdos de paz (en El Salvador y Guatemala) y la derrota electoral del sandinismo, el sindicalismo entra en una crisis profunda que combina problemas internos y de sus relaciones con la antigua guerrilla –que crean fricciones y confusión sobre el carácter de su accionar– y la represión por parte de las empresas, sin que el gobierno intervenga para impedirla (entrevista a Víctor Quesada, 29 de noviembre de 2002). Así, en el año 2001, en las maquiladoras sólo había los sindicatos que se muestran en el cuadro No.13.

**CUADRO NO.4-13: Número de sindicatos en plantas
maquiladoras en Centroamérica según país
2001**

PAÍS	NÚMERO DE SINDICATOS
Guatemala	3*
Honduras	32**
El Salvador	4
Nicaragua	8
Costa Rica	1***

* Estos 3 sindicatos están peleando la posibilidad de existir, a través del reintegro de los/as afiliados/as, quienes han sido despedidos. Además hay un comité ad-hoc, en una planta, que juega el papel de representante de los/as trabajadoras/es

** Las centrales sindicales reportan 32 y el Ministerio de Trabajo tiene registrados 39.

*** Peleando la posibilidad de existir. Además hay 3 sindicatos que afilian en todo el sector privado sin distinción de ramas o empresas, y tienen algunas/os afiliadas/os de maquilas.

Fuentes: Trejos y Daeren (2001) y Núñez (1999).

Como vemos, sólo en Honduras se puede hablar de sindicalismo en las maquiladoras. En ese país no hubo guerrilla y sí un gobierno militar populista en los setentas que fomentó el sindicalismo corporativista (entrevista a Víctor Quesada, 29 de noviembre de 2002). Sin embargo, también hay problemas para organizar sindicatos, como muestra el hecho de que, en los años noventas, había 54 sindicatos en la maquila y hoy hay 32. En Costa Rica, en cambio, desde mediados de siglo el sindicalismo se concentró en el sector público y sólo sobrevivió –en el sector privado- en las plantaciones bananeras donde, en la década de los ochenta, fue derrotado por la acción que se mencionó antes. En la industria de ropa, en la década de los setenta, llegó a haber 7 sindicatos (Barrantes y otros/as, 1980) que son muchos comparados con la situación actual. En Guatemala, donde también ha sido prácticamente inexistente el sindicalismo en el sector, llegaron a ser 14 sindicatos a mediados de los noventa y actualmente hay sólo 3, y peleando por lograr ser reconocidos. En Nicaragua, acabando de iniciarse la expansión maquiladora, en 1999, había 13 sindicatos inscritos y 11

empresas. Sin embargo, actualmente se calcula que hay 8 (Trejos y Daeren, 2001).

Algunas de las dificultades, que se han señalado, para constituir sindicatos en la maquila son: hostilidad empresarial –a pesar de que ellos se organizan en gremios poderosos- (Fernández, 2000, opiniones en p.4 y 6), despidos, cierre de plantas y, en Guatemala, asesinato de un dirigente “atribuido a su actividad sindical” (López, 1999:5), contratación de trabajadores/as jóvenes con poca o nula experiencia organizativa, programas de influencia psicológica para evitar la organización, contratación temporal, discriminación (asignación de tareas más difíciles y peor remuneradas a quienes se sindicalizan), despidos masivos o individuales, listas negras. Por otro lado, los ministerios de trabajo no efectúan la fiscalización adecuada; con la subcontratación, las plantas están dispersas y, en los parques industriales, se impide el acceso a dirigentes y promotores (OIT, 1996:30-31, Torres, 1997). En Honduras se usó el recurso de declarar las empresas maquiladoras de interés público, lo que permitía declarar, de oficio, las huelgas como ilegales (OIT, 1996:37) y, sobre todo en Costa Rica, se promueve el solidarismo.

El solidarismo ha tenido una difusión amplia en Costa Rica y escasa en otros países de la región. Está conformado por organizaciones que permiten la afiliación de personal de todos los niveles de la estructura jerárquica de la empresa por lo que, generalmente, son controladas desde la gerencia. Se financian con los fondos que, según la ley, deben cubrir la indemnización por despido más un ahorro obrero, pero el aporte patronal aparece como un obsequio. Los elementos que lo caracterizan son: primero, se insertan *“en una ideología que pretende ocultar la existencia de clases y de intereses sociales, así como de estigmatizar al sindicalismo como perverso y peligroso, con lo cual favorece la oferta de paz social conque Costa Rica procura atraer al capital transnacional. El segundo es el control patronal de su organización, que se ejerce directamente desde su membresía obrero-patronal; éste lleva a la subordinación de los/as trabajadores/as afiliados/as a la conducción gerencial, y convierte al solidarismo en organización alternativa a la sindical, que es integrada solamente*

por trabajadores/as, independientemente de su orientación. El tercero es la atención individualizada de necesidades materiales, como mecanismo para obtener la aceptación de los/as trabajadores/as y el compromiso laboral con la empresa, así como las acciones individuales que obstruyen la solidaridad y la posibilidad de acción colectiva” (Trejos, 2001). Es decir, las asociaciones solidaristas no sólo no defienden los intereses de los/as trabajadores/as, sino que generan una aparente armonía y “paz” social que, como hemos dicho, es presentada por el gobierno como “ventaja comparativa” para los inversionistas o contratantes extranjeros.

El solidarismo ha tenido una difusión amplia en Costa Rica y escasa en otros países de la región. Su carácter coincide con la cultura de “paz” laboral y de hegemonía por la vía del consenso que caracterizan a Costa Rica, y están en la base de las políticas que han llevado a la obtención de estándares laborales y sociales más aceptables que los de otros países de la región. La presión del movimiento popular logra algunos de sus objetivos, en las décadas de los cincuenta a los setenta, con el costo de que no se organicen los/as trabajadores/as del sector privado (con la excepción del bananero). El solidarismo se adhiere a esa tradición, y hace una serie de concesiones económicas que procuran bloquear las posibilidades de construcción de organizaciones autónomas de los/as trabajadores/as. En El Salvador, en cambio, ha habido una mayor tradición de confrontación social que se expresa tanto en la existencia de políticas menos conciliadoras, como en una mayor presencia del movimiento sindical y popular en general, y en la búsqueda de alternativas a las dificultades actuales de defensa de los derechos laborales, como son las campañas internacionales y el monitoreo independiente, que mencionamos en los próximos párrafos.

Al lado de lo anterior, las mujeres encuentran muchos obstáculos para participar en sindicatos, como son (Naranjo, 2000):

1. Los roles de género: los sindicatos no atienden problemas familiares que afectan sobre todo a las mujeres; la necesidad del aval masculino para incorporarse; el trabajo excesivo; el difícil acceso a reuniones informales donde se toman algunos acuerdos.

2. Las limitaciones políticas: es difícil acceder a puestos de poder en los sindicatos; hay escasa conciencia sindical; hay escasa conciencia de género.

3. Las limitaciones logísticas o financieras: falta de presupuesto propio.

Además de ello se ha encontrado, en entrevistas aplicadas, que una alta proporción de las trabajadoras desconocen sus derechos laborales, tienen mucho temor al despido u hostigamiento si se sindicalizan, y no visualizan efectos positivos de la sindicalización (Fernández, sin fecha a:11).

La ausencia de sindicatos⁵⁷, o de otras formas de representación y defensa de los derechos laborales, *“favorece diversas formas y de diversa gravedad de violación a los derechos laborales en el pago de horas extra, derecho a los servicios de salud, disfrute de vacaciones y días de asueto oficiales, cálculo en el pago de aguinaldos, irrespeto a la dignidad humana por medio de registros corporales, precariedad en los servicios de comedor y sanitarios, ejercicio autoritario de las relaciones laborales. El diálogo tripartito es inexistente o más formal que real”* (Fernández, sin fecha b:9).

Las respuestas colectivas a estas dificultades son de varios tipos:

1. Respuestas colectivas espontáneas, sin consecuencias organizativas (ASEPROLA, 1995:25). En Costa Rica se encontró una alta proporción de conflictos y de intentos de formar sindicatos que, no obstante, no han tenido ningún éxito, ya que los empresarios nunca han aceptado negociar colectivamente y han despedido a los cabecillas o afiliados/as, o usado formas de intimidación para lograr la desafiliación (Trejos y Mora, sin fecha).

2. Mantener la apuesta por el sindicalismo, ya sea el tradicional o redefinido. Esto último se ha intentado, por ejemplo, en Honduras donde se ha buscado, en alguna corriente sindical, generar organizaciones más participativas, incorporar el tema de género, introducir cambios en las reivindicaciones para incluir el tema de salud laboral, y variar la oferta sindical para abarcar aspectos extra laborales (Trejos y Daeren, 2001).

⁵⁷ Dejamos para otro trabajo la discusión sobre la orientación sindical –que puede no generar beneficios importantes para los/as trabajadores/as- y nos centramos sólo en su presencia o ausencia.

3. Campañas internacionales de apoyo al trabajo organizativo local. Éstas pueden surgir de la coordinación de sindicatos locales y de Estados Unidos para realizar, simultáneamente, un trabajo clandestino entre trabajadores/as de la maquila y la preparación de una campaña internacional. Así, cuando el sindicato pide ser reconocido por la empresa, se lanza la campaña internacional que involucra a los/as consumidores/as y a organizaciones no gubernamentales (ONG) como actores (Quinteros, 2001:71).

También se pueden realizar estas campañas para apoyar acciones como el monitoreo independiente.

4. Monitoreo independiente. La coordinación entre ONG locales e internacionales ha conducido al llamado monitoreo independiente, realizado por organizaciones no sindicales ni patronales (ONG, universidades, iglesias, organismos de derechos humanos, etc.), que fiscalizan el cumplimiento de leyes laborales y códigos de conducta⁵⁸. Estos últimos son normas laborales mínimas, generalmente elaboradas por las mismas empresas (Quinteros, 2001). Este tipo de acción ha logrado alguna permanencia en El Salvador⁵⁹.

5. Acción por organizaciones no gubernamentales, generalmente de mujeres. Las dificultades de los sindicatos para poder realizar un trabajo en el sector de las maquiladoras han conducido a la presencia de organizaciones no gubernamentales que realizan trabajo de formación, asesoría, apoyo y reivindicaciones en el sector. El caso más exitoso es el del Movimiento de Mujeres María Elena Cuadra en Nicaragua, que trabaja con cerca de 6.000 trabajadoras (que son casi el 20% del total de trabajadores/as del sector) y logró la aprobación de un Código de Ética entre las empresas de la Zona Franca Las Mercedes (la única que existe en Nicaragua) y la instalación de una oficina del Ministerio de Trabajo para las zonas francas. Así, MEC (1998, 1999) asegura que se ha logrado que no haya discriminación, protección de las mujeres

⁵⁸ El monitoreo independiente se diferencia de otras certificaciones en tanto que las organizaciones participantes en la fiscalización no son contratadas por las compañías y no tienen fines de lucro.

⁵⁹ Los sindicatos critican este monitoreo por considerar que las organizaciones participantes están convirtiéndose en estructuras paralelas a las sindicales.

embarazadas, eliminar los abusos físicos, obtener mayor seguridad e higiene, cumplimiento con los salarios y prestaciones legales, mayor respeto por las jornadas y pago de horas extra, libertad de organización y prohibición del trabajo de menores. Sin embargo, en algunos de estos factores Núñez considera que persisten problemas como en la ausencia de libertad sindical (Núñez, 2000b:15-16), o en el medio ambiente de trabajo (Núñez, 1999:7).

4.4 EL SIGNIFICADO DE LA MAQUILA EN EL DESARROLLO

Como vemos, el acelerado crecimiento de la producción de prendas de vestir en los países de Centroamérica se ha volcado hacia el mercado estadounidense, y se inserta dentro de lo que se ha llamado producción maquiladora. Es decir, se pasó de una industria orientada a satisfacer la demanda interna de productos y protegida de la competencia extranjera, a una industria predominantemente dirigida al mercado externo que, al interior de la región, debe competir con producción proveniente de otras latitudes, y en la que prevalece la llamada industria maquiladora. Por lo tanto, tiene mucha trascendencia para nuestros países la discusión sobre las implicaciones de esta nueva orientación productiva. ¿Cómo se ha discutido el significado la producción maquiladora en Centroamérica?

Para responder esta pregunta agrupamos, la amplia literatura existente, en tres posiciones fundamentales si hacemos abstracción de algunos matices entre ellas.

1. La primera postura defiende la maquila como respuesta a la crisis del mercado común centroamericano y como generadora de empleo, divisas y transferencia tecnológica.
2. La segunda postura reconoce algunos problemas de la manera en que se ha implementado la maquila pero considera que, con algunas modificaciones, debe seguir formando parte de cualquier estrategia de desarrollo en nuestros países.
3. La tercera postura explica críticamente el significado de la maquila dentro de las nuevas tendencias en la expansión del capital.

Veremos cada una con algún detalle para, posteriormente, exponer nuestra propia posición.

4.4.1 Primera postura: la maquila como generadora de crecimiento y desarrollo

Esta postura es sostenida por los gobiernos de la región – y sus bases sociales de apoyo- y también por el gobierno de Estados Unidos. Como parte de la propuesta de ajuste estructural, que se ha presentado como la salida a la crisis que se inició desde finales de los sesenta y que, en Centroamérica, se reflejó también en el agotamiento del mercado común centroamericano, se ha planteado la necesidad de liberar los mercados para evitar lo que llaman las “distorsiones” producidas por el estado y por otros actores sociales que pueden afectar el rumbo de los acontecimientos. Entre las medidas y acciones de esta nueva propuesta, que en Centroamérica empieza a aplicarse en los ochentas y, sobre todo, en los noventas, se derogaron las leyes que protegían la producción orientada al mercado interno y se fueron reduciendo aranceles a las importaciones de productos de fuera de la región. Simultáneamente, y en contradicción con la liberación del mercado, se aprobaron normas que favorecen y estimulan la producción de exportaciones. Con el argumento de que el déficit fiscal es consecuencia de la excesiva intervención del estado, de su ineficiencia y del uso de recursos que deberían ser usados por el capital privado, y de sus efectos distorsionadores sobre la economía, y de que es necesario atender la deuda causada por ese déficit, se argumenta la necesidad de exportar para obtener el dinero con el cual atender esa deuda. También se argumenta que, dada la crisis del mercado común y la pequeñez de nuestras economías, los países se ven *“irremisiblemente ante la necesidad impostergable de buscar nuevos mercados fuera de Centroamérica, para poder así incrementar las exportaciones y acelerar el desarrollo económico”* (Céspedes y otros, 1983:202). Adicionalmente, se argumenta que es necesario dinamizar la producción, que se considera obstaculizada por las regulaciones para proteger el mercado interno y, en general, la actividad industrial local. Las deficiencias generadas, se afirma, hacen a las

empresas no competitivas e ineficientes. La apertura de las fronteras y la desregulación de los mercados serían elementos dinamizadores y generadores de empleo y mejoramiento tecnológico. Pérez (1991:vi) sintetiza estos argumentos al afirmar que la maquila permite *“atenuar varios problemas locales como el desempleo, la carencia de divisas y el déficit en la balanza de pagos... promover una imagen competitiva... (y facilitar) la introducción de tecnología...”*.

Estos argumentos a favor de la producción de maquila son bastante discutibles, y de ello se ha ocupado una amplia literatura.

Por un lado, el argumento de que la maquila no es una actividad protegida, sino que se insertaría en un mercado libre y abierto no se ajusta con la dinámica de esta actividad. La producción de prendas de vestir –que es la principal actividad maquiladora de Centroamérica- se dirige a un mercado ampliamente regulado, sobre todo por Estados Unidos que, como vimos en el capítulo 3, pone medidas que protegen la producción y las ventas de las empresas con centros de operaciones en el país. Además, en nuestros países, lo que llamaban “sesgo antiexportador” se convierte en “sesgo proexportador”, ya que se favorece la producción exportadora con ventajas que no tiene la producción para el mercado interno, como también hemos visto en párrafos anteriores. De manera que ni en Estados Unidos ni en Centroamérica esta actividad forma parte de un mercado libre.

Además, dado el tipo de vínculos que este tipo de actividad establece con el capital transnacional, las divisas generadas por la maquila no se quedan en los países de Centroamérica, pues se utilizan muy pocos insumos locales, el porcentaje de salarios respecto a los precios es muy bajo, y las empresas están exentas del pago de casi todos los impuestos. Así, la mayor parte de los excedentes es apropiada por las empresas transnacionales y dirigido hacia el exterior de modo que, más que la generación de divisas para nuestros países, la maquila facilita nuevas formas de extracción de excedentes y de redistribución desde nuestros países.

Por otro lado, el argumento de que la apertura de plantas maquiladoras genera empleo requiere de muchas precisiones. En primer lugar, como se vio en el

capítulo 3, no se puede establecer una correlación positiva entre el aumento en la producción maquiladora y la disminución del desempleo, debido a que la generación de empleo en las plantas de maquila puede ser contrabalanceada con la pérdida de empleos debida a la desaparición de otras plantas o empresas, desplazadas por la misma actividad maquiladora, o al mejoramiento tecnológico u organizativo. De modo que es válido preguntarse ¿cuántas empresas pequeñas y micro son desplazadas al abrirse una planta nueva? ¿Cuántos trabajadores/as son desplazados/as o dejan de ser contratados/as (aquí o en otros países) cuando esa planta utiliza una tecnología o una organización del trabajo que tiende a “ahorrar” trabajo? A ello hay que agregar que la fuerza de trabajo que ingresa a este mercado es nueva, o sea, no formaba parte del mercado de trabajo previo al estar constituida por mujeres y jóvenes, de modo que no necesariamente se reduce el desempleo (AVANCSO, 1994:69).

Adicionalmente, Pugatch (sin fecha) ha señalado que esta postura favorece los salarios bajos, con el argumento de que son necesarios para la generación de empleo. Muestra que el argumento es insostenible y que los salarios mayores no siempre conducen a disminuciones en el empleo, ya que otros factores actúan al lado de ellos, como el poder de mercado de las compradoras (que puede modificarse según se compren productos básicos o más sujetos a la moda) y el de las contratistas (que depende de si son ensambladoras, productoras de paquete completo o de marcas propias)⁶⁰.

Más allá del número de personas empleadas y desempleadas, es necesario tomar en cuenta la calidad del empleo que generan las maquiladoras y que, como hemos visto, es muy deficiente.

Por último, el argumento de que se logra algún mejoramiento tecnológico es también incorrecto. Como hemos visto, el conocimiento de la mayor parte del proceso está concentrado en las grandes transnacionales que controlan las cadenas, las cuales mantienen el diseño y, casi siempre, la elaboración de los patrones y el corte de las prendas. Pero, además, la maquinaria y el equipo

⁶⁰ Buitelaar (2000) agrega otros factores en la incidencia en la comercialización, como se vio en párrafos anteriores.

utilizado no son producidos –ni hay ninguna pretensión de que lo sean- en Centroamérica, de modo que el conocimiento tecnológico respecto a ello es casi nulo por lo cual muchas veces –como también se dijo en el capítulo 3- se deben contratar técnicos extranjeros para resolver problemas con el equipo y la maquinaria.

4.4.2 Segunda postura: la maquila en las estrategias de desarrollo

En esta segunda postura se pueden distinguir dos enfoques: el que se centra en aspectos relacionados con el desarrollo tecnológico y la integración vertical de la industria, y el que se centra en las cuestiones laborales y relacionadas con los/as trabajadores/as.

En el primer enfoque se han señalado diversos aspectos de la producción maquiladora. En primer lugar, diversos estudios señalan que la maquila representa una forma de expansión de las compañías extranjeras, que buscan nuevas alternativas de inversión y aprovechan una combinación de factores que la vuelven atractiva en el exterior: los incentivos fiscales, la productividad (nuevamente usada mezclándola con intensidad) y habilidades de los/as trabajadores/as, la cercanía del mercado de destino, la infraestructura e instalaciones adecuadas, el marco legal y la estabilidad política, y la oferta amplia de fuerza de trabajo barata (Torres, 1997; Calderón y otras, 2001). Los inversionistas también agregan la reducción de costos operativos, el acceso a fondos de capital, la transferencia de fondos por la venta al proveedor de algunos activos físicos, el uso de recursos que no tiene la compañía (Corbert, 1995). Más aún, directivos de las asociaciones de empresas fabricantes en Estados Unidos han afirmado que los regímenes bajo los cuales se ampara la maquila mejoran la posición competitiva de Estados Unidos y garantizan el uso de telas estadounidenses (Chacón, 2000:26-27).

En segundo lugar, se ha señalado que la maquila no permite la integración vertical de la industria en los países en que se ubican las plantas, ya que las regulaciones en que se enmarca se han hecho para impedir la utilización de insumos nacionales y favorecer la producción de ensamble (Mortimore, 1999, Dussel, 2001,

Calderón y otras, 2001, etc.). También se afirma que no hay investigación y desarrollo, la innovación es muy limitada y el personal local no conoce –en forma detallada- la tecnología que incorpora, de modo que los problemas técnicos de cierto nivel deben ser resueltos por técnicos extranjeros (CEPAL, 1998). En tercer lugar, se afirma que las empresas estadounidenses mantienen el control del mercado y el gobierno las apoya con limitaciones y regulaciones, y que las plantas en nuestros países dependen en general de pocos compradores y de un solo mercado, lo que las vuelve muy vulnerables “a cualquier acontecimiento que afecte el comportamiento de esa economía y por ende la demanda interna por bienes maquilados” (Calderón y otras, 2001:29). Por último se señalan algunos argumentos relacionados con el poco control que tienen nuestros países sobre las acciones de las empresas instaladas en los regímenes de maquila (zona franca y zonas de procesamiento industrial). Como vimos, Torres (1997) asegura que, las modificaciones legales que permitieron la propiedad y la administración privada de las “zonas libres” en Honduras, en 1989, condujeron a varias irregularidades.

Frente a esta situación, CEPAL (1997) afirma que la maquila puede y debe formar parte de una estrategia de desarrollo, orientándose, como lo sugieren varios de los otros autores, al mejoramiento de las capacidades tecnológicas y humanas nacionales, con mayores salarios, y mayores controles e integración vertical de la industria para favorecer el uso de más insumos nacionales. Así se pasaría a lo que algunos han llamado “maquila de segunda o tercera generación”, que se diferencia de la de primera generación, precisamente en la complejidad tecnológica, la calificación del personal y la investigación y el desarrollo (Carrillo cit. en Calderón y otras, 2001).

Si bien este enfoque plantea problemas centrales de la dinámica maquiladora, su debilidad fundamental está en que no ubica el origen de los mismos, al centrarse en los aspectos materiales, sin tomar en cuenta lo social. Es decir, el problema de la maquila no es una cuestión de algunos insumos más o algunas regulaciones menos, sino un problema que se relaciona con la concepción del desarrollo y con la perspectiva desde la cual éste se plantea. Más allá del control del mercado hay que develar el control de los excedentes, la forma en que se generan y

redistribuyen, la participación de los diversos actores en ese proceso, incluyendo las diferencias entre los actores nacionales. En ese sentido, no nos parece correcta la afirmación de que la maquila no genera “*excedentes en el país de residencia...*” (Calderón y otros/as, 2001:18) porque lo que no se genera es la apropiación de la mayor parte de esos excedentes. Tampoco creemos que se pueda pensar en términos de una especie de evolución desde una maquila más atrasada a otra menos atrasada, como escaleras en la complejidad industrial, como lo plantea Gereffi (1995), porque en esta propuesta se pierde de vista lo social, en el sentido de quiénes participan de la subida de ese peldaño, quiénes la controlan y cómo se distribuyen sus efectos beneficiosos. Finalmente, habría que decir que la maquila de prendas de vestir no se inició tomando en cuenta las necesidades y los recursos de los países de Centroamérica, sino en función de los intereses de las empresas transnacionales, por lo que habría que empezar por preguntar si interesa producir ropa, con qué debería producirse y para quiénes.

El segundo enfoque, de esta segunda postura agrega, a lo anterior, los problemas laborales que se han encontrado en las plantas maquiladoras y la pobreza que conduce a las mujeres a enrolarse en esas plantas (Cañas y otras, 1998). Considera los bajos salarios una condición estructural de la maquila, porque son una de las razones para instalarla; con ello, la ventaja de fuerza de trabajo barata “*no es otra cosa que la perpetuación de la pobreza*” (Fernández, sin fecha b:10). Sin embargo, consideran que no debe caerse en la satanización de la maquila, sino definir mecanismos para la aprobación de estándares laborales mínimos en las plantas (no trabajo de menores, no trabajo forzoso, derecho de organización, no discriminación por raza o sexo, igualdad de remuneración, etc.).

Hay que reconocer que quienes se ubican dentro de este enfoque defienden el mantenimiento de esas “fuentes” de empleo, debido a la influencia que reciben de quienes trabajan en ese sector. De hecho, como respuesta a las denuncias que se hicieron desde El Salvador ante las transnacionales compradoras de plantas ubicadas en ese país, hubo intentos de cancelar los contratos y fueron las mismas trabajadoras denunciantes quienes pidieron que no se cerraran las plantas (Quinteros, 2001:88). Pero el planteamiento se circunscribe a la búsqueda de

alternativas de corto plazo, y su debilidad fundamental está en no establecer la relación entre las condiciones de trabajo y la expansión del capital transnacional que, precisamente, genera este tipo de plantas para ocultar las relaciones laborales, y para aprovechar las condiciones que permiten la máxima intensidad del trabajo con la máxima apropiación de excedentes por parte de las grandes corporaciones transnacionales.

4.4.3 Tercera postura: la maquila como parte de la expansión del capital

El tercer grupo de autores/as reconstruye la unidad en el movimiento del capital y ubica la inversión en maquila dentro de esa unidad, diferenciando los intereses y efectos de diversos sectores sociales que participan en la dinámica de las maquiladoras. Entre ellos estarían los que hemos mencionado en el capítulo 3 cuando discutíamos el concepto de maquila.

Barajas (1989) identifica la industria maquiladora como *“una nueva fuente de acumulación de capital, que beneficia de manera particular a diversos grupos industriales, comerciales y de servicios que se dedican a la administración de los procesos subcontratados, la venta y renta de bienes muebles e inmuebles y la asesoría integral a las empresas transnacionales que utiliza esta estrategia”* (p.90). Al lado de ellos, los empresarios extranjeros controlan las fases más importantes del proceso (diseño, producción, investigación) y deciden sus características, así como el traslado de algunas fases a otros países y las condiciones en que se realiza (Barajas, 1989 y Arriola cit. en Cañas y otros/as, 1998).

AVANCSO (1994), como vimos en el capítulo anterior, si bien se acerca a la segunda postura en cuanto a su propuesta, consideramos que reconstruye esa unidad en su conceptualización de la maquila y afirma que ésta le permite al capital transnacional *“subordinar indirectamente la mano de obra a su lógica de acumulación”* (p.2). El nuevo papel de la periferia no lo entiende como el de proveer fuerza de trabajo, sino como *“el acoplamiento funcional a las transformaciones del capitalismo y sus requisitos”* (p.18) y, de mantenerse, se

reproduce el modelo económico dependiente y excluyente que perpetúa el subdesarrollo.

En esta misma línea, Fröbel y otros (1980) han mencionado que el acceso del capital a la reserva de fuerza de trabajo potencial casi inagotable es facilitado por las zonas francas, que definen como emplazamientos *“para el aprovechamiento de la fuerza de trabajo de los países subdesarrollados, en una producción orientada al mercado mundial”* (p.415) y la consideran la expresión más descarada y brutal de ese tipo de industrialización orientada al mercado mundial. Además, afirman que se ha generado una economía mundo y un nuevo tipo de fábrica orientada al mercado mundial, donde los procesos no tienen necesariamente que ser intensivos en fuerza de trabajo, pero sí debe haber un acceso a ésta que debe ser abundante, no calificada, disponible y obediente.

Retomamos, de esta última postura, la recuperación de la unidad –con contradicciones- en el movimiento del capital transnacional, la necesidad de interpretar la dinámica interna –en este caso de la maquila- como parte de ese movimiento internacional, y la diferenciación entre los sectores sociales que se relacionan con la maquila: no son lo mismo los empresarios vinculados a las grandes corporaciones que invierten o contratan fases de la producción en nuestros países, que los empresarios nacionales ni, mucho menos, son lo mismo éstos que los/as trabajadores/as de las plantas. Por lo tanto, no se puede hablar de la maquila como si fuera homogénea en sus efectos.

El plantearse el análisis desde la unidad del movimiento del capital nos parece que conduce a una mejor comprensión de la dinámica de la industria de maquila, ya que permite diferenciar lo que sucede en los países de lo que sucede en las cadenas productivas, sin dejar de tomar en cuenta a los países pero, sobre todo, sin creer que modificaciones parciales pueden conducir al desarrollo o siquiera al crecimiento sostenido, sin haber considerado a los diversos actores que participan en esa dinámica. Si sólo mejorara algún factor, no estaríamos frente a un proceso de desarrollo. Por ejemplo, la mayor integración vertical o el paso a los llamados paquetes completos, no modifican ni el poder de las empresas transnacionales ni la subordinación laboral oculta de los/as trabajadores/as. Si se cambiaran las

condiciones de trabajo, lo cual sería muy deseable, no sería suficiente para que se redefina la orientación de un proceso basado en la intensificación del trabajo. Pero tampoco se modificaría el origen de estos procesos, para lo cual habría que empezar por preguntar ¿por qué ropa? o incluso ¿por qué electrónicos?, ¿qué recursos se usan?, ¿qué necesidades se satisfacen?, ¿quién toma las decisiones? En conclusión, las maquiladoras de prendas de vestir instaladas en Centroamérica, como hemos visto en el capítulo 3, no responden a las necesidades o dinámicas de estos países, sino a las de las grandes transnacionales del sector, cuyos centros de operaciones están, fundamentalmente, en Estados Unidos, pero también en algunos países asiáticos. Su expansión en la región, desde la década de los ochenta pero, en particular, en la de los noventa, es el resultado de una acción combinada del gobierno de Estados Unidos, los gobiernos de la región, la ONUDI y las mismas empresas transnacionales. Las plantas instaladas en Centroamérica se concentran en las fases menos automatizadas del proceso productivo, en las que se requiere un trabajo menos calificado (o cuya calificación no es socialmente reconocida), lo que las convierte en una parte de un proceso productivo que ha sido definido y está controlado desde afuera. Además, presenta una gran dependencia de insumos y tecnología importados, sin que se oriente hacia la innovación o mejoramiento a partir de las actividades regionales. La forma que predomina es la de una industria en que se traen piezas cortadas para que sean cosidas internamente, y vuelvan a salir de los países por medio de cadenas de distribución que también son controladas por las grandes transnacionales. La participación de las plantas locales en las cadenas de prendas de vestir es tal que las transnacionales no pierden el control, pero sí logran evadir las responsabilidades laborales, y pasar hacia abajo la presión para aumentar la producción y mejorar la calidad de las piezas.

Es decir, las maquiladoras están insertas en el movimiento internacional del capital, y permiten a ese capital el acceso al “infinito ejército de reserva” de fuerza de trabajo, de que hablan Fröbel y otros (1980), a través de su subordinación directa o indirecta, aunque aparentemente se ha roto la relación entre el capital

transnacional y los/as trabajadores/as de las plantas en Centroamérica. Esta dinámica genera cadenas de producción y distribución con contrataciones entre empresas, de un lado, y un cordón de trabajadores/as que trabajan en las plantas de Centroamérica o migran hacia Estados Unidos donde son contratados/as junto a otras minorías (negros, asiáticos) y mujeres, en condiciones muy inferiores a las promedio en ese país.

El aporte local, en Centroamérica, se reduce a servicios como transporte, comunicación, agua, etc. y fuerza de trabajo, y ésta es, predominantemente, joven, femenina, pobre, de baja educación formal, calificación no reconocida socialmente y ninguna tradición organizativa. Si bien en esta época, y en otras ramas productivas, el capital se relocaliza en busca de diversas fuentes de excedentes, en prendas de vestir el acceso a fuerza de trabajo barata, con poca capacidad de respuesta y dispuesta a trabajar con una alta intensidad, es un factor de gran importancia, si no el más importante, en ese desplazamiento. Lo barato de la fuerza de trabajo y lo intenso del trabajo se logran no sólo a través de salarios muy inferiores a los pagados en Estados Unidos, sino a través de: un sistema de fijación salarial que conduce a una mayor intensidad (mas trabajo por unidad de tiempo) o a una ampliación de la jornada (más tiempo de trabajo por el mismo pago); la evasión de algunos pagos, en algunos casos, como el aguinaldo, las horas extras, las vacaciones, etc.; la evasión de pagos que financian el salario indirecto, cuando se incumple con los pagos de la seguridad social, o cuando se mantiene un inadecuado medio ambiente de trabajo; la facilidad para despedir que implique evitar los pagos derivados de la estabilidad laboral. Todo esto relacionado con la ausencia de organizaciones autónomas que defiendan los derechos de los/as trabajadores/as –con la excepción de Honduras donde hay pocos, pero algunos, sindicatos- y la falta de fiscalización por parte de los gobiernos.

Este contexto, regional y nacional, de la producción de prendas de vestir, en el cual la producción maquiladora es la que más se ha extendido en Centroamérica - en esta nueva etapa de expansión del capital- nos lleva, nuevamente, a preguntarnos de qué manera se afecta la organización del trabajo? ¿Se generan

configuraciones de organización del trabajo homogéneas, debido a las semejanzas entre países? ¿Cómo se relaciona esa organización del trabajo con el mercado de trabajo y con las características de los/as trabajadores/as centroamericanos? ¿La producción maquiladora desplaza otras formas de producción, por ejemplo de subsidiarias o filiales de corporaciones transnacionales y de empresas independientes de las cadenas? ¿El pertenecer a unas o a otras genera diferencias en la organización del trabajo? ¿Qué pasa con las empresas cuya producción se orienta al mercado nacional? Estas preguntas las discutimos en los siguientes dos capítulos.

CAPÍTULO 5

CONFIGURACIONES DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN CENTROAMÉRICA

En los dos capítulos anteriores mostramos las características principales de la industria de prendas de vestir a nivel internacional y en Centroamérica. Reconocimos las cadenas de producción y distribución en las cuales se incorporan las plantas que, en Centroamérica, forman parte de la industria maquiladora, y los cordones de trabajadores/as que se insertan en el mercado internacional de trabajo. Habiendo comprendido este contexto pasamos a examinar cómo se organiza el trabajo, en las plantas localizadas en la región, para lo cual retomamos y ampliamos las polémicas teóricas que vimos en los dos primeros capítulos.

Antes de discutir el contenido y el significado de las configuraciones de organización del trabajo en Centroamérica, exponemos la ubicación, en las cadenas de producción y distribución de prendas de vestir, de las plantas en las que se aplicó el cuestionario de la primera fase de nuestro trabajo de campo.. Como se explicó en la parte metodológica de la introducción, hemos realizado un trabajo de campo en dos etapas: la primera se orientó a la construcción de configuraciones de organización del trabajo, para lo cual se aplicó un cuestionario con preguntas referentes a división del trabajo, métodos de trabajo, formas de mando y control y mecanismos de toma de decisiones. El cuestionario se aplicó a gerentes (de producción, generales o de recursos humanos) de una muestra aleatoria y estratificada por tamaños, de empresas de prendas de vestir en El Salvador y Costa Rica. En El Salvador se logró aplicarla a 28 gerentes y, en Costa Rica, a 31. Debemos recordar que, en El Salvador, no fue posible incluir empresas pequeñas porque no están registradas y, por lo tanto, no formaron parte del universo del que se tomó la muestra.

Las empresas en que se aplicó el cuestionario se distribuyen de la manera que se indica en el cuadro siguiente:

**CUADRO NO.5-1: Distribución de empresas de la muestra
según tamaño y país**

Número de trabajadores/as	El Salvador	Costa Rica
1 a 5	--	10
6 a 10	--	7
11 a 30	2	5
31 a 100	7	3
101 a 500	12	5
501 a 1000	4	1
más de 1000	3	--
Total	28	31

De las 10 empresas que, en Costa Rica, corresponden con el menor tamaño, 4 son fábricas sin fábrica, lo que reforzó la importancia de analizar las cadenas de producción y distribución en esta rama industrial. Estas cadenas, que no son parte de la organización del trabajo, aparecieron de manera destacada en el análisis de la evolución de la industria de prendas de vestir, por lo que decidimos incluir algunas preguntas para identificar su presencia. Los hallazgos mostraron que la relación con las cadenas es un factor importante, ligado a la organización del trabajo y, sobre todo, a la explicación de las tendencias dentro de ella, por lo que lo hemos incluido como paso intermedio para la construcción de las configuraciones de organización del trabajo.

Los cuestionarios aplicados a esta muestra de empresas constituyen la base empírica para el análisis que se hace en este capítulo, excepto si explícitamente se indica lo contrario. A pesar de que se tomó una muestra aleatoria, el interés de aplicar los cuestionarios es cualitativo: construir configuraciones de organización del trabajo. La aleatoriedad permite que queden representadas todas las configuraciones existentes, pero en muy pocos casos interesa hacer referencia a porcentajes dentro del total. Adicionalmente, la diferencia entre los tamaños de las empresas de la muestra hace difícil la comparación cuantitativa entre los dos países. En algunos pocos casos hacemos referencia a cantidades y porcentajes, con la intención de dar una idea general respecto a lo que se dice, y no pretendiendo poner el énfasis en las cantidades; por ejemplo, afirmamos que entre

las empresas taylorista-fordistas, en Costa Rica, la mayor parte hacen costura, acabado y hasta corte (porque son 5 de 8), pero no interesa decir que el 62.5% hacen sólo esas fases. Sin embargo, para efectos de fundamentar nuestras afirmaciones, y de presentar información de conjunto, aunque simple, incluimos algunos cuadros al final del capítulo. Para no poner un énfasis cuantitativo, sólo hacemos cruces de variables en el texto cuando resulta pertinente y adecuado para la argumentación.

De los cuadros se desprenden algunas de las características que señalamos en el capítulo 4: que las empresas son más nuevas y más grandes en El Salvador que en Costa Rica (cuadros 5-2, 5-3 y 5-12, 5-13); que hay una mayor tendencia a producir ropa más sofisticada en Costa Rica, pero a incorporar más fases del proceso en El Salvador (sobre todo porque de las 9 que, en Costa Rica aparecen como haciendo todas las fases desde el diseño, 8 pertenecen a la configuración que llamamos oficio residual de costura o sastrería y no son exportadoras) (cuadros 5-4, 5-5, 5-14, 5-15); que no toda la ropa se exporta a Estados Unidos y que al lado de las relaciones de contratación hay inversión extranjera directa, que se muestra en la existencia de filiales o subsidiarias de transnacionales (cuadros 5-6, 5-9, 5-16, 5-19) ; que en El Salvador el capital nacional es importante, mientras en Costa Rica hay una situación mixta entre capital estadounidense y costarricense (de 22 empresas nacionales, 15 corresponden a pequeña producción, de modo que hay 7 nacionales y 6 estadounidenses entre las demás; ver cuadros 5-8 y 5-18).

En este capítulo discutimos las configuraciones de organización del trabajo, tanto teóricamente como a partir de los hallazgos de la primera fase del trabajo de campo, pero iniciamos la exposición con la información que se obtuvo sobre cadenas de producción y distribución que, si bien no se refieren a la organización interna de la empresa, establecen el vínculo con la actual internacionalización de la industria de prendas de vestir y, como hemos dicho, aparecen como muy significativas. En la segunda parte discutimos el taylorismo-fordismo, primero, como configuración de organización del trabajo, según se desprende de la teoría, y luego como construcción de configuraciones según lo encontrado en

Centroamérica. En la tercera parte hacemos lo mismo con el toyotismo. En la cuarta parte exponemos cómo construimos la configuración que llamamos polivalencia o polifuncionalidad restringida. Por último, discutimos las configuraciones encontradas en plantas de pequeña producción.

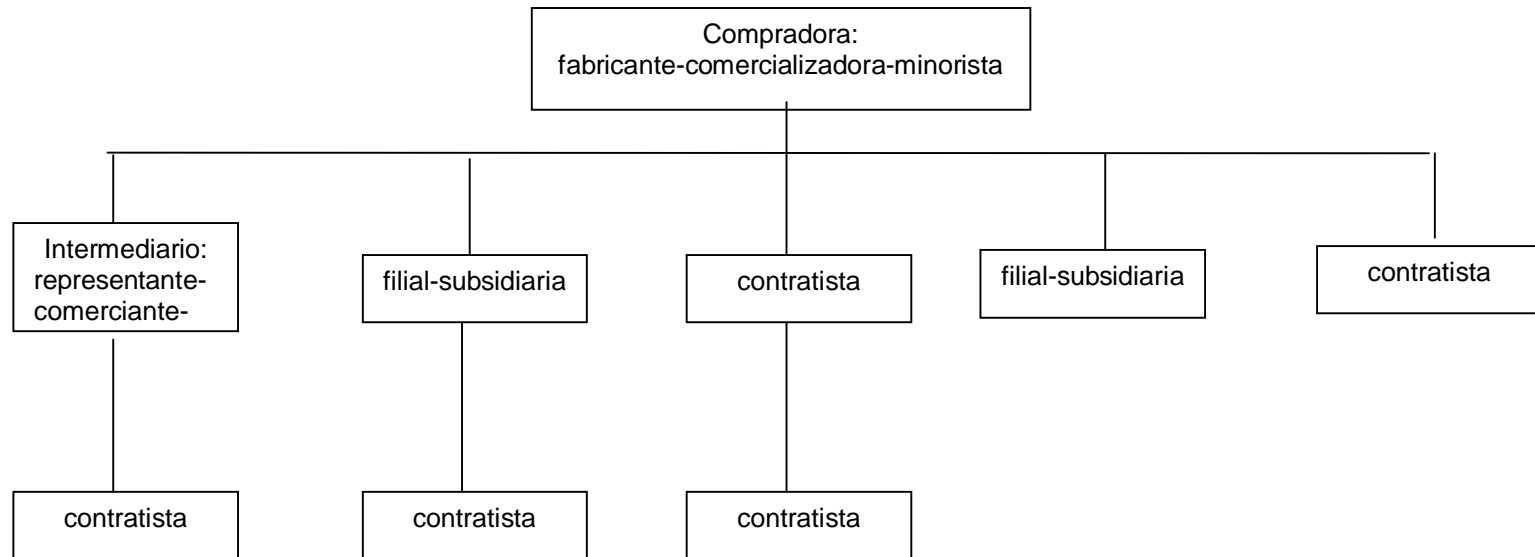
5.1 LAS CADENAS EN CENTROAMÉRICA

Como dijimos, la importancia de las cadenas de producción y distribución de prendas de vestir nos ha llevado a incorporarlas dentro de este análisis. Los cuadros 5-9, 5-10, 5-19 y 5-20 muestran la presencia de relaciones de contratación entre las empresas de la industria de prendas de vestir en El Salvador y Costa Rica; con ello se confirma la vinculación de las plantas ubicadas en estos países con las cadenas transnacionales de producción y distribución que analizamos en los capítulos 3 y 4. Sin embargo, hemos distinguido componentes de dos tipos de cadenas: aquellas vinculadas con las cadenas mencionadas y cuya producción está orientada al mercado extranjero y aquellas que producen para el mercado interno y, por lo tanto, constituyen cadenas nacionales. Examinamos cada una de ellas en este apartado.

5.1.1 Cadenas internacionales

Las cadenas internacionales las hemos diagramado de la siguiente manera:

DIAGRAMA No.5-1: Cadenas internacionales en la industria de prendas de vestir



Nota:

En el primer eslabón puede haber más niveles de intermediación, pero no los incluimos para centrarnos en lo encontrado dentro de Centroamérica.

De acuerdo con los hallazgos de esta primera fase de nuestro trabajo, y tal y como se puede observar en el diagrama, las cadenas terminan en diferentes niveles o eslabones, de modo que pueden tener sólo dos niveles o pueden tener tres niveles y con diversas relaciones entre participantes, al estilo de lo señalado por Reygadas (2001). En el primer eslabón de la cadena aparecen empresas transnacionales, cuyo centro de operaciones está en el exterior, y cuyo papel en la cadena es el de comprar a las fabricantes o intermediarias ubicadas en Centroamérica⁶¹. Estas empresas pueden ser fabricantes de marcas, comercializadoras de marcas, o minoristas y coinciden con las que encuentra Gereffi (2000) y llama “manejadas por las compradoras”, por ser éstas las que toman las decisiones que dan forma a la red, como vimos en el capítulo 3. En el segundo eslabón de la cadena, que es el que se localiza en Centroamérica, surge una diferencia con respecto a lo que se ha venido señalando al hablar de las cadenas. Gereffi (1995) afirma que las cadenas dirigidas por las compradoras no generan inversión extranjera directa, sino subcontratación de empresas locales que, por tanto, podrían desarrollar procesos de aprendizaje (ver capítulo 3). En las empresas analizadas en esta investigación sí encontramos inversión extranjera directa tanto en filiales o subsidiarias de las grandes compradoras, como en intermediarias no fabricantes representantes de las compradoras, o en comerciantes intermediarias; éstas coexisten con contratistas directas de las compradoras transnacionales, de las que habla Gereffi. En El Salvador un 75% son contratistas y un 15% independientes, pero hay un 10% que son subsidiarias o filiales (ver cuadro 5-19). De las independientes una vende en el mercado interno toda su producción y otra exporta a Centroamérica. Es decir, si bien predominan las contratistas que producen para exportar, también hay empresas independientes e inversión extranjera directa. En Costa Rica, entre las empresas no incluidas en las configuraciones de organización del trabajo de la pequeña producción, según se desprende de los cuestionarios, la tercera parte son contratistas, el 40% subsidiarias o filiales de transnacionales y el 25%

61 En realidad aquí puede haber varios eslabones pero, como están fuera de Centroamérica, los tratamos como uno solo.

independientes. Además hay una sin fábrica representante de una compradora transnacional. Es decir, en Costa Rica predominan las que tienen vínculos directos de propiedad con las transnacionales y no las contratistas.

Por tanto, las relaciones entre plantas ubicadas en Centroamérica y empresas líderes de las cadenas no se explican totalmente con la contratación, pues estas últimas se desplazan o colocan sus representantes en países de la región, lo que es muy importante para la situación de la rama ya que, aun cuando se llegara a realizar el diseño en esas plantas, no se estaría generando un proceso de aprendizaje para el país. Lo encontrado coincide más con lo que señalan Fröbel y otros (1980) en el sentido de que el capital tiene acceso al mercado mundial de centros de producción, al lado de al “infinito” ejército de reserva de fuerza de trabajo. Esta interpretación, que también expusimos en el capítulo 3, permite entender la internacionalización del mercado de trabajo que se produce con la relocalización de fases de la producción de ropa, y en la cual no sólo se generan relaciones laborales indirectas, sino también directas. Por otro lado, también muestra una de las limitaciones que tiene considerar, como hace Gereffi (1995), que las plantas locales pueden desarrollar procesos de aprendizaje por sus vínculos con las transnacionales, pues las plantas de transnacionales ubicadas en Centroamérica han sido desplazadas, probablemente, para buscar fuerza de trabajo barata, dócil, obediente y fácil de sustituir, como afirman Fröbel y otros (1980) y los otros apoyos que dan los gobiernos a través de las zonas francas u otros regímenes de exportación, como también hemos visto en los capítulos 3 y 4, lo que no apunta hacia el desarrollo de capacidades.

Cuando existe una intermediaria no fabricante, se encontró que es ella la que tiene la relación directa con la compradora transnacional, lo que le permite obtener los diseños o la tela ya cortada, y contratar la producción a empresas o talleres locales, que realizan la costura y el acabado, y algunas veces el corte; la intermediaria se encarga de la exportación. Las empresas encontradas en este eslabón pueden ser nacionales o estadounidenses. Aquí, como vemos, también hay inversión extranjera directa, pero no de las empresas líderes de las cadenas.

Cuando las empresas del segundo eslabón son filiales o subsidiarias de las transnacionales se observaron dos situaciones: la empresa se relaciona sólo con la transnacional a la que exporta su producción, o la empresa subcontrata parte de la producción que exportará, con lo cual aparece un tercer eslabón con empresas contratistas de subsidiarias o filiales. En el primer grupo, subsidiarias o filiales que no son contratantes, se encontraron empresas de capital coreano o estadounidense, que realizan, en Costa Rica la costura y el acabado (3) y el corte (1), mientras que en El Salvador hay 1 que realiza desde el patrón. El segundo grupo de filiales o subsidiarias, subcontratantes de una proporción pequeña de sus exportaciones a otras empresas, está conformado por empresas de capital extranjero de diversos orígenes. En ellas se encontró una tendencia a una mayor participación en las fases del proceso: de tres empresas, una realiza desde el diseño, otra desde el corte, en El Salvador y, la tercera, la costura y el acabado pero, a veces, también el corte, en Costa Rica. Las empresas que aparecen ahora en el tercer eslabón como contratistas de subsidiarias o filiales sí podrían cumplir lo que afirma Gereffi (1995) de aprender de la transnacional, pero dado que lo que éstas subcontratan es la costura no parece que se pueda hablar de proceso de aprendizaje alguno.

Es decir, los hallazgos muestran que, aún en el caso de las filiales predomina la tendencia a especializar las plantas ubicadas en las fases de costura y acabado. Tal y como ha sido señalado por Buitelaar (2000) y expusimos en el capítulo 4, en la muestra que estudiamos se encontró que la diferencia entre las plantas que están en Costa Rica y las que están en El Salvador radica, precisamente, en la tendencia de las últimas a ampliar el proceso

En la muestra no aparecieron empresas del tercer nivel de esta cadena y sólo logramos reconocerlas por lo que se afirmó en las subsidiarias o filiales, pero no tenemos otra información sobre ellas.

Si el segundo eslabón de la cadena está ocupado por empresas que son contratistas directas de las compradoras transnacionales, se encontró que ellas pueden tener sólo esa relación con la cadena o pueden, a su vez, ser contratantes de otras empresas y exportar ambas producciones. Entre las primeras,

contratistas que sólo se relacionan con las compradoras, se encontró toda una gama de orígenes del capital y de fases del proceso productivo en que participan. Hay empresas nacionales, estadounidenses, guatemaltecas, coreanas y taiwanesas. Entre ellas predominan las que participan con algo más que la costura y el acabado al realizar el corte de las telas y en algunas de ellas, incluso los patrones.

Entre las contratistas que son, a la vez, contratantes, se encontraron empresas nacionales y estadounidenses, cuya inserción en las fases del proceso también es más amplia y prevalecen las que realizan otras fases además de la costura y el acabado. Inclusive una empresa de la muestra, en El Salvador, hace el diseño, vende directamente a grandes almacenes en Estados Unidos y hace prendas bordadas a mano. Ésta es también la única empresa de las cadenas internacionales en la cual se encontró trabajo a domicilio, pero no bajo la figura de la subcontratación, sino la de trabajadoras permanentes sin derechos laborales, por lo que no lo incluimos como eslabón de la cadena.

Los cuestionarios aplicados a empresas del tercer eslabón de esta modalidad, conformado por empresas contratistas de contratistas, muestran que son todas nacionales, especializadas en costura y acabado, no obstante, en 1 de 3 costarricenses también se realiza el corte y 1 salvadoreña se especializa en costura y acabado como parte de la cadena, pero tiene su línea propia de producción (desde el diseño y con bordado, que es muy calificado) para el mercado interno, que ha ido reduciéndose para llegar, en el 2001, a representar sólo el 10% de su producción. Ello podría estar indicando la reestructuración de empresas que antes producían para el mercado interno y ahora se orientan hacia el mercado extranjero, pero especializándose en sólo ciertas fases como costura y acabado, aunque en este caso se mantiene el bordado que es muy calificado.

Estas contratistas, tanto del primer tipo que se relacionan sólo con las compradoras transnacionales, como del segundo tipo, que son a la vez contratantes, o del tercero que son contratistas de contratistas, son las que corresponden con la definición de maquila⁶². Representan más del 70% de las

⁶² Aunque en los estudios sobre maquila que hemos usado se incluyen todas

empresas en El Salvador y 23% en Costa Rica -aunque de las medianas y grandes son más del 40%⁶³- es decir una amplia proporción (ver cuadros 5-9 y 5-19). Estas maquilas, como vimos en el capítulo 3, producen por cuenta ajena o participan en un ciclo productivo regido por la empresa contratante, que controla la concepción del proceso, la adquisición de materiales, el diseño del producto y la comercialización posterior; así, las maquiladoras son sus satélites y la fuerza de trabajo queda subordinada en forma indirecta a la lógica de acumulación del capital transnacional (AVANCSO 1994). Los contratos casi siempre son verbales, de manera que las contratantes pueden fácilmente romperlos, modificar las condiciones o no renovarlos. Esto puede explicar, en parte, la concentración del poder en las contratantes, característica que menciona Gereffi (1995) como vimos en el capítulo 3. Y también puede explicar, junto con otros factores como la falta de fiscalización gubernamental, el traslado de la presión de las contratistas hacia los/as trabajadores/as, que resulta en bajos estándares laborales, como vimos que señalan Loucky y otros/as (1994), Appelbaum y Gereffi (1994), etc.

La alta proporción de empresas de este tipo de producción, ya sea maquiladora en sentido estricto o filial-subsidiaria-representante de las empresas líderes de las cadenas, se enmarca dentro de lo que hemos visto, en el capítulo 4, referente a la reorientación de la producción de prendas de vestir en la región hacia las exportaciones. De hecho, dejando de lado las empresas con organización del trabajo de pequeña producción, la gran mayoría son exportadoras fuera de Centroamérica y El Caribe: en El Salvador más de la mitad y en Costa Rica cercad de 3/4.

Los bajos estándares labores, de acuerdo con lo que ha investigado en la región según expusimos en el capítulo 4 incluyen, por un lado, salarios que generan una alta intensidad del trabajo (no sólo por ser muy inferiores a los pagados en Estados Unidos) sino porque se fijan de acuerdo con sistemas que generan una mayor intensidad (mas trabajo por unidad de tiempo) o a una ampliación de la

las empresas que exportan prendas de vestir en los regímenes actuales: zona franca, perfeccionamiento activo (antes recinto fiscal en El Salvador o admisión temporal en Costa Rica).

⁶³ Si excluimos las incluidas como producción fragmentada en pequeña escala y oficio residual de costura o sastrería.

jornada (más tiempo de trabajo por el mismo pago); la evasión de algunos pagos, en algunos casos, como el aguinaldo, las horas extras, las vacaciones, etc.; la evasión de pagos que financian el salario indirecto, cuando se incumple con los pagos de la seguridad social, o cuando se mantiene un inadecuado medio ambiente de trabajo; la facilidad para despedir que implique evitar los pagos derivados de la estabilidad laboral. Por otro lado, problemas de salud y medio ambiente de trabajo, sobre lo cual se han hecho muchas denuncias dentro y fuera de la región, como se expuso en el capítulo 4.

Esos bajos estándares laborales, se explican, en parte, por el perfil de la fuerza de trabajo y por la ausencia de negociación colectiva y de libertad de organización, junto a la expansión de organizaciones no autónomas como las asociaciones solidaristas. Pero también por la posibilidad que tienen las grandes compradoras de trasladar la responsabilidad laboral o de contratar, directamente, fuerza de trabajo con esos bajos estándares. El perfil de la fuerza de trabajo es: joven y sin experiencia previa al entrar en las maquilas; compuesta por mujeres, que se consideran dóciles y dispuestas a trabajar con mucha intensidad; pobres, que entran a trabajar por las consecuencias económicas del ajuste estructural sobre sus familias (al menos en gran parte); desorganizadas y con dificultades para participar en acciones colectivas, debido a la discriminación de género que dice de las imposiciones de sus padres o compañeros sentimentales, como de sus obligaciones como madres (un tercio son madres solteras). La posibilidad de trasladar la responsabilidad laboral se basa en la contratación de plantas locales a las que se traslada la contratación directa de los/as trabajadores/as y sobre las que las corporaciones contratantes ejercen presión para que bajen los precios. Esto se acompaña de la presencia de subsidiarias o filiales de las transnacionales en busca de fuerza de trabajo a la que no haya que pagarle altos salarios, que sea dócil y fácil de despedir, que se ha visto es una razón para la relocalización industrial. En Centroamérica, como vimos en el capítulo 4, donde el aporte local se reduce a servicios como transporte, comunicación, agua, etc. y fuerza de trabajo, el acceso a la última con el perfil mencionado, es un factor de gran importancia, si no el más importante, del desplazamiento.

En síntesis, las cadenas internacionales de la confección de prendas de vestir, con eslabones en Centroamérica, presentan las siguientes características:

En primer lugar, se confirma lo que se ha encontrado en otros estudios en cuanto a que la industria de la ropa relocaliza algunas fases del proceso productivo, con énfasis en las que requieren trabajo menos calificado o que son menos automatizadas, formando cadenas de producción y distribución. Las cadenas son organizadas por empresas transnacionales que se encargan de “*coordinar la producción en múltiples sitios simultáneamente*” (Grunwald y Flamm en Bonacich y otros, 1994:5) actuando por medio de intermediarias, de sus propias filiales o subsidiarias, o de contratistas. Es decir, forman parte de las cadenas que Gereffi (1995, 2000) llama “manejadas por la compradora” ya que son estas compañías, que se encuentran en el primer eslabón de la cadena, las que realizan las fases del proceso que garantizan el control de la cadena y toman las decisiones que determinan sus movimientos.

El desplazamiento de algunas fases del proceso productivo se hace de tal manera que las grandes compradoras mantengan el control de las más automatizadas y calificadas del proceso, así como de las que permiten mayor apropiación de excedentes, como la comercialización, y trasladen las que requieren mayor incorporación de trabajo directo, como la costura, en que predomina la relación del/la trabajador/a y la máquina muy similar a la de principios del siglo XX. Lo encontrado en nuestra investigación muestra que las empresas –contratistas o subsidiarias de las transnacionales- pueden dedicarse a hacer sólo la costura y el acabado o pueden tender hacia lo que se llama “paquete completo”, sobre todo en El Salvador. Aun cuando se habla de paquete completo, no se controla el diseño de las prendas ni su distribución y venta al detalle, lo que genera la dependencia de las contratistas respecto a las contratantes, como han señalado diversos/as autores/as que analizan las cadenas (Altenburg y otros, 1998, Appelbaum y Gereffi, 1994, Bair, 2001). Es más, a pesar de que en algunos casos se habla de diseño, hemos sustituido el término por el de confección de patrones cuando las empresas reciben las indicaciones por computadora y hacen el patrón, lo que es diferente de participar en la fase creativa de elaboración de diseños. La tendencia

a que las plantas ubicadas en El Salvador realicen otras fases de la producción, además de la costura, representa una modificación a la caracterización que hace Gereffi (2000) de las cadenas en la Cuenca del Caribe, como de ensamble.

La vinculación de las plantas en Centroamérica con las cadenas internacionales de producción y distribución muestra que no estamos frente a los distritos industriales que mencionan Piore y Sabel (1984) -que, como hemos visto, además de tecnología microelectrónica en empresas pequeñas, generan lazos de coordinación y solidaridad entre ellas- sino frente a cadenas en que hay jerarquías entre las empresas, que no necesariamente son pequeñas, y que permite altísimos excedentes a las empresas líderes de las cadenas. La existencia de cadenas, y su control por las transnacionales, les permite a éstas imponer las condiciones y pasar la presión, de las exigencias del mercado, hacia las empresas de los eslabones siguientes en la cadena, mientras la mayor incorporación de trabajo –y valor nuevo- se va realizando en los niveles más bajos. Al aplicar los cuestionarios algunos gerentes reafirmaron lo anterior, al señalar que no participan de cadenas internacionales pues con “la maquila”⁶⁴ “*se tiene mucho trabajo y los que ganan son otros*”. Recordemos que, como se vio en el capítulo 4, sólo un 1% del precio de la prenda se paga como salario y una proporción muy pequeña corresponde a pagos en insumos. Así, parece correcta la afirmación de que la mayor parte del excedente es apropiada por las empresas líderes, según vimos en el capítulo 3 (Appelbaum y Gereffi, 1994, Bair, 2001, Altenburg y otros, 1998).

Por otro lado, a diferencia de lo afirmado por Gereffi (1995) y Reygadas (2001) en el sentido de que las cadenas manejadas por las compradoras no generan inversión extranjera directa, sino redes de contratación y subcontratación, hemos encontrado ambas posibilidades, lo que explica la variedad de mecanismos a través de los cuales el capital procura acceder al “infinito” ejército de reserva del cual forma parte la fuerza de trabajo de nuestros países, y al mercado de centros de producción. Es decir, la relocalización también es desconcentración de las empresas y ubicación de plantas suyas en nuestros países.

⁶⁴ Se refiere a subcontratación.

Tanto entre representantes de las transnacionales como entre empresas “independientes” -que no necesariamente son de capital nacional- se encontró la reproducción de los roles de las grandes compradoras: intermediarias que no fabrican y sólo organizan la contratación y exportación de la producción, y fabricantes que subcontratan parte de la producción.

Además, las cadenas de producción y distribución muestran la manera en la que los/as trabajadores/as de Centroamérica participan del mercado internacional de fuerza de trabajo, que genera un cordón de trabajadores/as que van desde los que se quedan en la región hasta los que se desplazan a los centros de operaciones de las grandes transnacionales y, en ellos, se insertan dentro de la producción de prendas de vestir, en las fases de costura y acabado, sobre todo. Así, participan de relaciones directas o indirectas con las grandes transnacionales. En ambos casos, el mecanismo de abaratamiento está dado por la fragmentación del proceso productivo que permite desplazar aquellas fases difíciles de automatizar y segmenta la fuerza de trabajo en una capacitada y bien pagada –mayoritariamente ubicada en los centros de operaciones de las empresas, donde se controlan las fases más automatizadas del proceso- y otra de calificación no reconocida, barata y sin capacidad de negociación –que constituye la mayor parte de la centroamericana, pero también está en esos centros de las transnacionales-. Ambos grupos de trabajadores/as se ponen a competir entre ellos: en el norte se les amenaza con desplazar la producción hacia el sur y en el Caribe se les amenaza con desplazarla dentro de los países del sur y con cerrar plantas y, por lo tanto, fuentes de trabajo. La forma más precaria que se encontró en las cadenas internacionales es la del trabajo a domicilio, no como forma de subcontratación, sino como trabajo permanente sin derechos ni protecciones, en una empresa contratista directa de grandes almacenes estadounidenses. Dadas las condiciones en que se realiza el trabajo doméstico, se puede afirmar que éste es una manifestación clara del traslado de la presión hacia abajo hasta llegar a condiciones de total precarización y desprotección. Sin embargo, sobre todo en Costa Rica, la relación de contratación no explica la totalidad de las relaciones en las cadenas, pues el 40% son subsidiarias o filiales de las transnacionales donde

la relación laboral es directa. No tenemos elementos para decir si eso signifique que las condiciones laborales son mejores en ellas, lo cual tendría que ser analizado en otras investigaciones.

El tamaño de las empresas no se hace más pequeño conforme se avanza en los eslabones de la cadena, a diferencia de lo encontrado por Reygadas (2001) en Guatemala. En El Salvador y Costa Rica hemos encontrado empresas de gran tamaño –nacionales- en el tercer eslabón de las cadenas internacionales, y ha sido en las cadenas nacionales en las que se encontraron empresas muy pequeñas, aunque en todos los eslabones. Esto se explica porque el control de la cadena no depende del tamaño de la empresa, sino de su poder de mercado (que puede tener que ver con volumen del capital, pero también con otros factores).

5.1.2 Cadenas nacionales

Las cadenas nacionales, que pudimos identificar a partir de los cuestionarios, las diagramamos de la siguiente manera:

DIAGRAMA No. 5-2: Cadenas nacionales en la producción y distribución de ropa primera variante

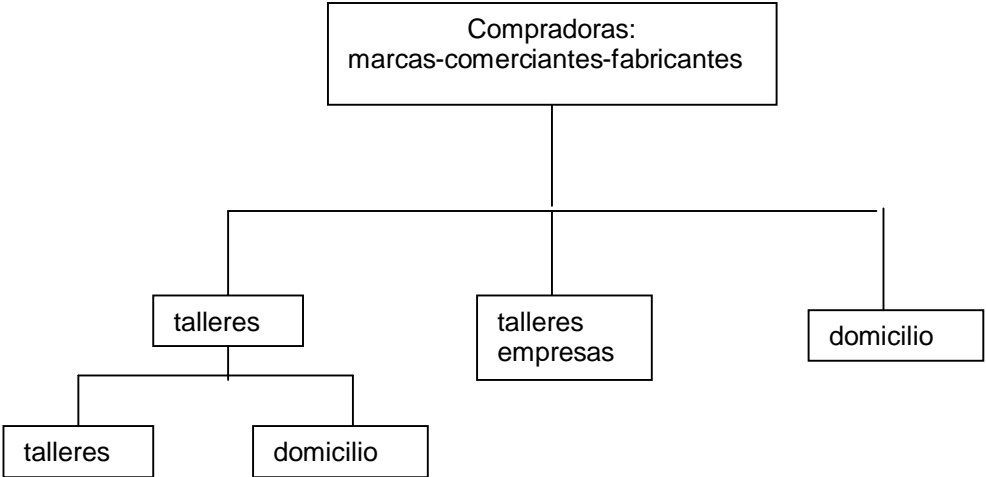
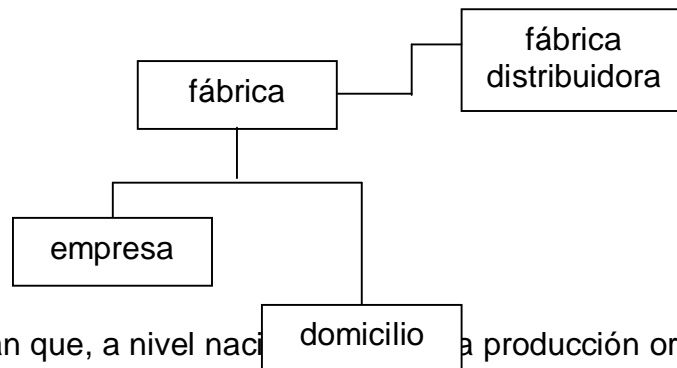


DIAGRAMA No. 5-3: Cadenas nacionales en la producción y distribución de ropa segunda variante



Estos diagramas muestran que, a nivel nacional, la producción orientada al mercado interno, también se han conformado cadenas de empresas con diversas relaciones de contratación entre ellas. Los diagramas se diferencian, de lo que Morales (1998) encuentra para México, en el mayor número de niveles o eslabones y en la mayor variedad de empresas en el primer eslabón.

En ese primer eslabón se encontraron empresas fabricantes, así como contratantes sin fábrica (marcas o tiendas, incluyendo algunas sastrerías). Los tamaños son variados, incluyendo muchas empresas pequeñas o microempresas. Las primeras realizan las diversas fases de la producción y también subcontratan parte de su producción. Las segundas, “fábricas sin fábrica”, realizan sólo fases que no son de costura: diseño, corte, acabado, o incluso pueden dedicarse solamente a la organización de la contratación y la distribución de la ropa ya confeccionada. Estas cadenas se diferencian de las encontradas por Morales (1998) en Chihuahua, México, donde las cadenas internas son controladas por clientes-consumidores, como fábricas que compran uniformes industriales. En Centroamérica, hemos encontrado diferentes cadenas internas con diferentes niveles de intermediación y diversos tipos de empresas participando en los eslabones.

En el segundo nivel de la cadena se encontraron talleres o empresas contratistas, así como trabajadores/as a domicilio, y puede darse aún un tercer nivel conformado por talleres o trabajadores/as a domicilio que son contratados/as por empresas o talleres del segundo nivel. También en estas cadenas podemos hablar de los diversos niveles y diversas relaciones de que habla Reygadas

(2001), aunque sólo tenemos dos niveles de subcontratación entre empresas relacionadas; además, el trabajo a domicilio aparece como tercer nivel al lado de otros talleres y como segundo nivel en los casos en que es contratado directamente por empresas del primer nivel.

De acuerdo con la información que se desprende de los cuestionarios, los talleres o empresas –del segundo nivel- que son, a la vez, contratistas y contratantes, son nacionales y realizan diversas fases del proceso productivo: diseño, corte, costura; además pueden contratar otros talleres, así como trabajo a domicilio. Los talleres o empresas del segundo nivel que no son contratantes, también son nacionales y realizan el corte y la costura. Las diferencias entre las empresas analizadas en Costa Rica y El Salvador se refieren, sobre todo, al tamaño, ya que en Costa Rica aparecen en este segundo nivel muchas empresas pequeñas y microempresas. No encontramos, en la muestra seleccionada, ningún taller que estuviera en el tercer nivel de la cadena, aunque las empresas o talleres del segundo nivel, señalaron que los contrataban.

El trabajo a domicilio lo encontramos tanto en el segundo como en el tercer nivel, es decir, puede ser contratado directamente por las empresas del primer nivel o puede ser contratado por empresas del segundo nivel, contratistas de las del primer nivel. Cuando este tipo de contratación es realizado por empresas del segundo nivel, sólo se encontró la subcontratación de costura y, en algunos casos, de operaciones específicas. En los casos en que se da una relación directa entre la empresa compradora y los/as trabajadores/as a domicilio se encontró tanto la contratación de la costura como la del acabado (planchado y lavado) y entre empresas que –aunque pequeñas- realizan las diversas fases del proceso. Estos hallazgos difieren de lo encontrado por AVANCSO (1994) en Guatemala, en el sentido de que son las empresas que se especializan en costura las que subcontratan el acabado.

Otra modalidad de trabajo a domicilio se encontró entre empresas organizadas de tal manera que mantienen un contingente de trabajadores/as a domicilio como personal permanente; es más, en Costa Rica se encontró una que ha operado así

desde hace muchas décadas y reconoce las prestaciones sociales a este personal⁶⁵.

En el segundo diagrama de cadenas nacionales encontramos fábricas que subcontratan parte de su producción y que, a la vez, son contratadas por otras fábricas pero sólo para realizar fases del proceso diferentes a la costura, como por ejemplo, el diseño y los patrones, la serigrafía o el bordado. En el caso del bordado y la serigrafía, las empresas no cosen, y su relación con el proceso es diferente: el bordado se ofrece como un “servicio” a otras empresas y algunos tipos de éste se producen con medios altamente automatizados. La serigrafía, en estos casos, se produce en forma especializada y las empresas subcontratan la costura de las prendas en las que incorporan los diseños.

Las cadenas nacionales venden su producción en el mercado interno y son propiedad de nacionales. Entre ellas hay una buena cantidad de empresas pequeñas y microempresas que hemos incluido en las configuraciones de “oficio residual de costura y sastrería” y de “producción fragmentada en pequeña escala”. En la cadena obviamente se encuentran todas las fases del proceso productivo desde el diseño hasta el acabado, pasando por algunas que hacen operaciones complementarias como el estampado y el bordado. Sin embargo, las empresas o talleres en que se aplicó el cuestionario y pueden considerarse de segundo nivel por ser contratistas, tienden a especializarse en costura y acabado, con alguna inserción en el corte y menos –aunque se encontró- en el diseño. Es decir, en el segundo nivel de contratistas la tendencia dominante es a especializarse en las operaciones menos calificadas y no a producir lo que sería el “paquete completo”. Las relaciones entre estas empresas reproducen las que se han encontrado en las cadenas internacionales, donde las empresas del primer nivel realizan las operaciones más variadas y sofisticadas como el diseño, la compra de la materia prima, el corte y la distribución –que son, además, las fases más calificadas⁶⁶- y

65 Recordemos que, en las cadenas internacionales en El Salvador, se encontró una empresa que contrata trabajo a domicilio en forma permanente pero sin reconocer derechos laborales.

66 Si bien a nivel internacional el diseño y corte son las fases más automatizadas, en las empresas que analizamos en Centroamérica esto no es así, pues muchas empresas son pequeñas y micro. Sin embargo, sigue

subcontratan otras fases, con predominio de la costura. Así, la cadena presenta desigualdades entre las empresas que se ubican en sus diferentes eslabones, tanto desde el punto de vista del control de la cadena como desde el punto de vista de la apropiación de excedentes. La cadena será controlada por las empresas que subcontratan sólo ciertas fases del proceso productivo y manejan las más sofisticadas e iniciales así como la distribución y comercialización, ya que esto les permite imponer condiciones a las que se encuentran en los eslabones siguientes, y dependen de ellas para el abastecimiento de materias primas así como para la elaboración de esas fases en que se requiere equipo, maquinaria y calificación que ellas no tienen. Por otro lado, el control sobre la cadena les permite a las empresas apropiarse del mayor excedente, pues las otras empresas se convierten en sus subordinadas y no tienen las mismas posibilidades de tomar decisiones sobre precios y condiciones.

Respecto al trabajo a domicilio cabe recordar que, como se ha demostrado en múltiples estudios, tiene muchos inconvenientes para quienes lo realizan, entre otros: frecuentemente se incorpora trabajo familiar no remunerado ni reconocido; se constituye en una carga adicional al trabajo doméstico en el caso de las mujeres; presenta condiciones muy inestables e inseguras; exige gastos adicionales no reconocidos (luz, máquinas, instalaciones, etc.). Pero más allá de esto, estas cadenas de subcontratación ocultan la relación laboral existente entre la empresa del primer nivel y los trabajadores/as –a domicilio o no- que producen sus productos, con lo cual, como se dijo al referirnos a las cadenas internacionales, se exime a las contratantes de la responsabilidad por las condiciones laborales.

Si bien el cuestionario que se aplicó no estaba orientado hacia la identificación de relaciones entre empresas, es conveniente señalar que no se encontraron relaciones de coordinación o cooperación entre empresas pequeñas que apunten hacia lo que podría asemejarse a los llamados “distritos industriales”. Esto tendría que ser analizado más a fondo en el futuro, como también habría que analizar las

siendo cierto que son las fases que requieren mayor calificación y determinan cómo serán las otras.

transformaciones entre las empresas para poder determinar si están desapareciendo algunas, si se están transformando en comerciantes o si se están creando fusiones o formas de coinversión. Por ahora lo que se desprende de los cuestionarios aplicados es que la mayoría de las empresas que no participan de una cadena internacional lo hacen en una nacional y, en ellas, las relaciones entre empresas son de subordinación.

Las diferencias más notorias, que se pudieron identificar, entre las empresas analizadas en El Salvador y en Costa Rica son: por un lado, debido a los problemas con la muestra, vimos que en el primer país no se pudo incluir a las empresas pequeñas y micro, aún así, entre las tres que escogimos fuera de la muestra, una es contratante. En las otras empresas salvadoreñas que forman parte de cadenas nacionales, la única que se ubica en un segundo nivel de contratación realiza el paquete completo, desde el diseño hasta el acabado, mientras que las costarricenses de este nivel realizan sólo la costura y el acabado y, en menor medida, el corte. ¿Corresponde esta tendencia con la mayor incorporación del “paquete completo” en las cadenas internacionales salvadoreñas? Es difícil contestar esta pregunta porque, como resulta obvio, en las cadenas internas necesariamente están dentro del país las empresas que realizan el diseño, patronaje, corte, etc.

La existencia de cadenas nacionales en las que se realizan todas las fases de la producción, pone en evidencia la complejidad y variedad del mundo de la producción de prendas de vestir, así como el hecho de que, aunque se esté expandiendo notablemente la producción de ropa para el mercado externo, se sigue manteniendo un sector cuya producción se destina al mercado interno. Por esta razón, como dijimos en el capítulo 4, no debe concentrarse el análisis de la producción de prendas de vestir en la producción de exportación.

Por otro lado, la existencia de este sector que produce para el mercado interno, con todas las fases del proceso desde el diseño hasta la venta minorista, muestra la potencialidad existente en estos países para poder controlar todo el proceso y se agrega a los elementos que explican cómo el control de las cadenas y la apropiación de excedentes no depende de las capacidades, sino de las relaciones

de poder en el mercado que, cuando se trata del internacional, está controlado por las grandes transnacionales.

Una vez ubicados y explicados los dos tipos de cadenas que se pudieron identificar a partir de la aplicación del cuestionario, pasamos a analizar las configuraciones de organización del trabajo. Cuando corresponda, se hará mención a la ubicación de las plantas analizadas en las cadenas de producción y distribución.

5.2 EL TAYLORISMO-FORDISMO COMO CONFIGURACIÓN DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

5.2.1 El significado del taylorismo-fordismo

Para poder establecer si se puede hablar de taylorismo-fordismo en la industria de prendas de vestir en Centroamérica, es necesario primero volver sobre lo que es, recuperando los factores que lo constituyen como configuración de organización del trabajo, y retomar los enfoques sobre cómo debemos entenderlo. Recordemos que éste propone la aplicación de una supuesta ciencia neutral para estudiar el modo de hacer el trabajo, dividirlo en sus operaciones más elementales y diseñar su realización en oficinas de planeación. De ahí saldrán instrucciones precisas sobre cómo realizar mejor el trabajo, cuya ejecución será estrictamente supervisada. La cadena de montaje, creada por Henry Ford, es la tecnología en que se incorpora y optimiza esa concepción, al acentuar la fragmentación del trabajo, fijar a los/as trabajadores/as en sus puestos, convertir en intercambiables las piezas, los instrumentos y los/as trabajadores/as, y trasladar la fijación del ritmo a los dispositivos en que se mueven las piezas dentro del proceso productivo.

Esta propuesta se ha explicado diferente según las perspectivas desde las que se analiza, y según los énfasis que hacen los/as diversos/as autores/as. Los enfoques varían entre quienes consideran que sus objetivos están orientados a la disminución de costos y a la resolución de problemas técnicos, hasta quienes lo

entienden como un mecanismo para favorecer la acumulación de capital y aumentar la tasa de explotación.

En el primer grupo están autores como Piore y Sabel (1984) quienes, desde la administración gerencial, ven en el taylorismo-fordismo un mecanismo de disminución de costos unitarios que se obtiene por la descomposición del proceso productivo en operaciones manuales simples, que pueden ser realizadas por máquinas que vienen a sustituir la fuerza humana. Este proceso genera cada vez más máquinas automatizadas y trabajadores/as más descalificados/as y en menor número. Womack y otros (1992) agregan que, en este proceso, el elemento clave es lograr la *“total intercambiabilidad de las partes y la sencillez de su ensamble”* (p.14). Estos autores encuentran que los cambios introducidos para homogenizar las piezas y hacerlas intercambiables, conducen a la eliminación de los/as ensambladores/as calificados/as y a la intercambiabilidad de los/as trabajadores/as. El desarrollo de piezas iguales, que se acoplan perfectamente, permite un aumento de la velocidad sin precedentes, que disminuye el tiempo necesario para la fabricación del producto, lo mismo que el esfuerzo productivo para cada unidad de producto. La división del trabajo que acompaña este proceso y permite la incorporación de trabajadores descalificados, se extiende hasta la oficina y el equipo de ingeniería. Con el aumento en el volumen de producción disminuyen los costos y los precios, y es posible aumentar el volumen aún más.

Una segunda manera de abordar el taylorismo-fordismo, desde la sociología del trabajo de raíz marxista, pone el énfasis en el control del trabajo directo. Autores como Braverman (1975) Edwards (1979) y Shaiken (1986) consideran que éste se propone controlar la manera específica de realizar el trabajo, quitando a los/as obreros/as cualquier decisión relacionada con la ejecución directa de las operaciones. Para explicar el interés por llegar a este control, retoman de Taylor su propuesta de que la gerencia monopolice el conocimiento sobre cómo hacer el trabajo y diseñe el proceso con el mayor detalle para impedir la “flojera natural” o la “flojera sistemática”. De esta manera, afirma Braverman (1975), el trabajo humano es dividido en su parte intelectual y manual, pues los que piensan el proceso no son quienes lo ejecutan, con lo cual simultáneamente se deshumaniza.

Edwards (1979) agrega que esto surge como respuesta a la resistencia obrera y aumenta el poder gerencial.

Otros/as autores/as como Watts (1991) profundizan este aspecto, de la respuesta a la resistencia obrera, al considerar que el taylorismo-fordismo busca reemplazar la colectividad sindical por la lealtad a la empresa. Considera que los incentivos que propone estimulan el logro individual y convierten en comunes los intereses de los/as trabajadores/as y de los capitalistas. Para ello se usa la ciencia que aparece como neutral, orientada por objetivos de beneficio general y natural, y por encima de las diferencias de clase. Incluso la auto-imagen del/a trabajador/a queda, así, atada a criterios definidos por una gerencia que premia o castiga según el rendimiento diario, aunque no debe olvidarse que esta aparente igualdad de intereses es impuesta y supervisada por una estructura jerárquica de mando y control que monitorea, en forma directa, la ejecución del trabajo.

Por último, algunos/as autores enfatizan el papel del taylorismo-fordismo en el proceso de acumulación de capital. Coriat (1976, 1988) considera que su propósito es eliminar el oficio, por la resistencia de este tipo de operario al aumento en la intensidad del trabajo. Invertiendo el orden del saber y el poder en la planta, el taylorismo-fordismo le da a la gerencia el control del proceso y expropia y confisca el saber obrero, liberando un espacio nuevo para la acumulación de capital. Desde el punto de vista del trabajo concreto, el control obrero es reemplazado por la repetición de movimientos diseñados por la gerencia y el trabajador/a es descalificado/a. Desde el punto de vista del trabajo abstracto aumenta la productividad (sic) y la intensidad del trabajo, lo que representa un cambio en el consumo productivo de la fuerza de trabajo y, así, en la tasa de explotación. Clawson (1980) agrega que, además de ser un mecanismo para acelerar la acumulación del capital y enfrentar la resistencia de los/as trabajadores/as, es un mecanismo de poder que concentra el conocimiento y la preparación de instrucciones en el departamento de planeación, concentración que se daría aunque no cambien los modos operatorios. Para lograr un control más riguroso de los/as trabajadores/as se crea la burocracia industrial.

De estas posturas nos parece que las que se quedan en los elementos técnicos o de balances financieros (disminución de costos) están atrapadas en los aspectos materiales del taylorismo-fordismo, y no acceden a la comprensión de su dimensión social que, como hemos dicho, nos parece fundamental para comprender sus alcances de manera más integral. También resulta limitado el análisis que se concentra en el control del trabajo directo ya que, si bien va más allá del análisis anterior al incorporar la relación capital-trabajo y la necesidad del primero de someter al segundo y a los/as trabajadores/as en el proceso productivo, deja de lado la relación entre esto y la reproducción del capital como reproducción y profundización de esa relación capital-trabajo; como organización del tiempo de los/as trabajadores/as para que tienda a ser, en su mayor parte, tiempo productivo y como intensidad del trabajo y apropiación del conocimiento. Por tanto, nos parece pertinente preguntarse ¿qué hace del taylorismo-fordismo una forma particular de valorización del capital?

Desde el punto de vista material el taylorismo-fordismo se caracteriza por lo siguiente. Una división básica del trabajo que separa tajantemente la concepción y planificación del trabajo, que se realiza en oficinas de la gerencia, y su ejecución, que se realiza en la planta a partir de instrucciones precisas e individuales sobre cómo realizar el trabajo y en cuánto tiempo. Una división técnica del trabajo que asigna a cada trabajador/a operaciones simples y elementales.

Los métodos de trabajo se definen a partir de la operación, que es la unidad básica desde la cual se organiza el proceso, cuya secuencia es la de las operaciones sencillas y fragmentadas. La relación entre los/as trabajadores/as y las máquinas es tal que los/as primeros/as están fijados a sus puestos de trabajo, aunque hay diferencias según el tipo de proceso (flujo continuo, serie, cadena). La unión entre las operaciones se hace de tal forma que se mantenga el principio de un/a trabajador/a por operación, aunque también varía según el tipo de proceso (el material en proceso puede ser transportado por la cadena de montaje, por el equipo de un proceso de flujo continuo, o en bultos que son movidos de un puesto a otro por un/a trabajador/a especializado/a). La coordinación del proceso exige establecer los balances entre las diversas operaciones, para que el proceso pueda

ser fluido. La supervisión es directa y la realiza personal especializado en ese tipo de trabajo. Las decisiones de todos los niveles de ejecución del trabajo se concentran en las oficinas de la gerencia, obligando a los/as operarios/as a ejecutar el trabajo de acuerdo con las instrucciones detalladas que recibe.

Pero estos aspectos están penetrados por la necesidad de aumentar la intensidad del trabajo concentrando, en la gerencia y sus oficinas, el control sobre todos los detalles del proceso productivo: el conocimiento, las definiciones sobre la distribución del tiempo y sobre la manera de realizar cada tarea, y el seguimiento del trabajo y del desempeño de los/as trabajadores/as. Así, la fragmentación del proceso en operaciones sencillas y su organización en una secuencia adecuada es hecha por oficinas de planeación, del nivel gerencial, que han expropiado a los/as trabajadores/as del conocimiento sobre el proceso productivo y de la posibilidad de decidir sobre el ritmo de trabajo y sobre cuestiones relativas a cómo realizarlo. La distribución de las operaciones entre los/as trabajadores/as se hace de tal manera que ellos/as se especializan en una sola tarea, descalificándolos/as e impidiéndoles tener una concepción clara del proceso en su conjunto. La división del trabajo y la asignación de tareas fragmentadas y especializadas reduce el tiempo muerto (no directamente productivo⁶⁷) y aumenta la intensidad del trabajo. En el caso de la cadena de montaje, la relación entre los/as trabajadores/as y las máquinas subordina a los/as primeros/as al ritmo de las segundas, que estará determinado por los tiempos medidos y controlados por la gerencia; cuando el carácter del proceso no permite la introducción de la cadena, y se produce en serie como en la confección de ropa, el ritmo está dado por los estudios de tiempos y movimientos realizados por las oficinas de la gerencia. El transporte del material en proceso entre puestos fija a los/as trabajadores/as en su lugar de trabajo, aumentando la intensidad del trabajo o el tiempo directamente productivo.

La coordinación o el balance de la producción se transforma en control directo del proceso, ejercido ya sea por los diferentes niveles de la jerarquía o por

⁶⁷ Cuando hablamos de tiempo directamente productivo nos referimos a productivo de capital, es decir, de excedentes.

dispositivos mecánicos (como la cadena de montaje o los sellos o códigos de barra), ayudados por la colocación de los/as trabajadores/as en línea. La especialización del trabajo jerárquico es un medio para ejercer el mando sobre los/as trabajadores/as directos/as, con la introducción de un personal que se ubica en una categoría más alta que el personal operativo y no realiza trabajo directo de transformación, ya que se dedica, exclusivamente, a ejercer funciones del capital como la supervisión del trabajo y el control de la calidad de los productos.

Es decir, el taylorismo-fordismo es una configuración de factores que deben presentarse como conjunto, aunque no se requieren todos los que algunas veces se han considerado necesarios, como sucede con la cadena de montaje (que no es aplicable a cualquier proceso productivo, como es el caso de la confección de ropa) y con la existencia de cierto tipo de maquinaria que unifica el conjunto del proceso, como sucede nuevamente con la confección de ropa, donde las máquinas son individuales y movidas por cada trabajador/a.

5.2.2 El taylorismo-fordismo en la producción de prendas de vestir en El Salvador y Costa Rica

La información obtenida en la primera fase del trabajo de campo, sobre organización del trabajo, arrojó resultados relevantes en los aspectos que se destacan a continuación.

1. División básica del trabajo: separación planificación-ejecución/ no separación; concentración conocimiento en la gerencia/ no concentración⁶⁸.
2. División técnica del trabajo: una operación/ todas; una máquina/ varias; tareas individuales/ grupales; mantenimiento por personal especializado/ por operarios/as.
3. División jerárquica del trabajo: supervisión por personal especializado/ por personal operativo; control de calidad por personal especializado/ por personal operativo.

⁶⁸ Siempre se encontró la separación entre planificación y ejecución del trabajo y la concentración del conocimiento en la gerencia, de modo que no se usó como criterio de diferenciación entre las configuraciones.

4. Métodos de trabajo puestos fijos/ rotación; traslado de material en bultos por personal especializado/ mano en mano; instrucciones precisas/ generales; máquinas en línea/ módulos; reglas escritas/ausencia de reglas escritas; estudios de tiempos y movimientos/ no estudios de tiempos y movimientos; aplicación o no de técnicas de mejoramiento del proceso o del producto como calidad total, justo a tiempo, control estadístico de procesos, etc.

5. Formas de mando y control: relaciones jerarquizadas entre personal operativo y los diversos niveles de mando/ relaciones más abiertas entre ellos; evaluación realizada únicamente por jefes/ evaluación grupal; existencia o no de trabajo ideológico y de motivación e involucramiento.

6. Espacios o técnicas de participación de trabajadores/as: reuniones o consultas sobre aspectos relevantes de la producción/ no consultas.

Su análisis permitió construir las configuraciones de organización del trabajo cuya distribución se expresa en los cuadros siguientes que reproducimos de los cuadros que presentamos al final del capítulo:

CUADRO NO.5-11: Costa Rica: empresas según configuración de organización del trabajo en la industria de prendas de vestir 2001

Configuración de organización del trabajo	Frecuencia	Porcentaje del total
Taylorismo-fordismo clásico	1	3.2
Taylorismo-fordismo ajustado	7	22.6
Toyotismo no polifuncional	1	3.2
Polivalencia o polifuncionalidad restringida	3	9.7
Producción fragmentada en pequeña escala	7	22.6
Oficio residual de costura o sastrería	8	25.8
Sin fábrica	4	12.9
Total	31	100.0

Nota: la numeración corrida de los cuadros está en el anexo del final de este capítulo.

Fuente: elaboración propia sobre la base de la información obtenida en la primera fase del trabajo de campo.

CUADRO NO.5-21: El Salvador: empresas según configuración de organización del trabajo en la industria de prendas de vestir 2001

Configuración organización del trabajo	Frecuencia	Porcentaje del total
Taylorismo-fordismo clásico	2	7,1
Taylorismo-fordismo ajustado	5	17,9
Taylorismo-fordismo informal*	11	39,3
Polivalencia o polifuncionalidad restringida	10	35,7
Total	28	100,0

* Hay un caso de taylorismo-fordismo informal que un año después era taylorismo-fordismo ajustado. Lo mantenemos aquí para poder hacerlo comparativo con las otras plantas, en las cuales no sabemos si hubo cambios en ese período.

Fuente: elaboración propia sobre la base de la información obtenida en la primera fase del trabajo de campo.

Debido al tipo de muestra obtenida –como se explicó antes - los resultados cuantitativos no son comparables ya que, en El Salvador, no se pudo obtener la lista de las empresas más pequeñas porque no están registradas. Si excluimos, en el cuadro de Costa Rica, las que están dentro de las configuraciones de pequeña producción o de sin fábrica, las dos terceras partes, en ambos países, son taylorista-fordistas, lo que muestra un predominio de esta configuración. Aun así, los hallazgos que obtuvimos de la aplicación de los cuestionarios muestran que no hay tendencias homogéneas para un país o para la región y que, dentro del taylorismo-fordismo también hay heterogeneidad, de modo que hemos construido tres configuraciones taylorista-fordistas en la industria de la confección de ropa en Centroamérica: clásica, informal y ajustada.

La configuración que hemos llamado clásica se presenta como taylorista-fordista con relación a todos los factores que hemos investigado. Es decir, muestran una clara separación entre la concepción y la ejecución del trabajo, en la que los/as operarios/as reciben instrucciones precisas y muy detalladas, además de individuales, para la realización del trabajo. Además cada operario/a realiza una sola operación, muy especializada, en un proceso en que las máquinas están dispuestas en línea y la prenda en proceso es trasladada –en bultos- por personal

que se especializa en esa función de traslado –se llaman manuales o misceláneos-. Sin embargo, conviene aclarar que, entre los/as operarios/as, no existen muchas categorías de trabajadores/as, sino la asignación de operaciones simples y fragmentadas a personal del mismo nivel en la clasificación de puestos⁶⁹. Tanto el mantenimiento de la maquinaria como la supervisión y el control de calidad son realizados por personal especializado en esas funciones, y existe una jerarquía muy rígida. Las oficinas de planeación realizan estudios de tiempos y movimientos y existen manuales de puestos y procedimientos, así como reglas escritas para la asignación del trabajo y para la evaluación de los/as trabajadores/as. No hay ni aplicación de técnicas modernas ni espacios de participación de los/as trabajadores/as en ningún tipo de decisiones o discusiones. La que hemos llamado informal se caracteriza por la existencia de taylorismo-fordismo en prácticamente todos sus extremos, excepto en lo relacionado con la formalización de las normas existentes que se expresa en su elaboración por escrito y en la mediación de las relaciones gerencia-operarios/as por estructuras jerárquicas de diversos niveles. Las normas pueden estar orientadas a la definición de puestos, la distribución de tareas y puestos, y los procedimientos para la evaluación del personal. En los cuestionarios aplicados, las empresas que ubicamos como taylorista-fordistas informales tienen: división del trabajo técnica y básica, con asignación individual de tareas a trabajadores/as que están en puestos fijos que, esporádicamente, pueden rotar internamente. Cada trabajador/a realiza una sola operación para lo cual recibe instrucciones precisas y en forma individual, aunque pueden existir “comodines” para lograr el balance de la producción. El mantenimiento es realizado por personal especializado. La tercera configuración taylorista-fordista, que hemos construido, la llamamos taylorismo-fordismo ajustado. En ella se combina el predominio de factores propios del taylorismo-fordismo con la presencia de otros que no lo son. El criterio, para considerar que hay plantas dentro de esta configuración, ha sido que presenten al menos un 60% de los factores mencionados como presentes en el

⁶⁹ Esto es cierto en todas las empresas de confección de prendas de vestir en Centroamérica.

taylorismo-fordismo clásico; mientras que, en el otro 40%, se puede presentar una ruptura con aquel en cuestiones como: cada trabajador/a puede mantenerse en la misma máquina donde puede realizar varias operaciones. En algunas empresas las instrucciones, que reciben los/as trabajadores/as para realizar el trabajo, son generales, o la asignación del trabajo se hace de manera grupal en cuanto a las metas de producción que se asignan. En todos los casos hay rotación interna del personal o cambio de operaciones en la misma máquina. Las razones que dieron los gerentes para aplicar la rotación interna del personal fueron: la necesidad de lograr el balance de la línea y lograr la fluidez del proceso, la necesidad de cumplir con pedidos o contratos de producción, la búsqueda de un mayor rendimiento, los cambios en los diseños de los productos y, en algunos casos, se mencionó el interés por capacitar al personal en múltiples tareas. Además de estas variantes, en esta configuración se presentan otros factores, como la realización de reuniones con el personal para discutir asuntos relacionados con la producción, o la capacitación con miras a generar calidades polivalentes, o la aplicación de algunas técnicas novedosas como el control estadístico de procesos.

En las tres configuraciones taylorista-fordistas el diseño del proceso, la distribución de tareas y la determinación de los ritmos están concentrados en oficinas o personal de alto nivel. En la mayoría se ayudan con estudios de tiempos y movimientos, excepto en tres empresas, una es aquella en que la asignación de metas es grupal y en ella se afirmó que no se hacen estudios de tiempos y movimientos, sino que se tienen cálculos sobre metas diarias (al igual que lo encontrado por Reygadas, 2001 en Guatemala). Aquí debemos señalar que la información recabada nos hace pensar que los estudios de tiempos y movimientos no son los clásicos, sino que son cálculos del tiempo en que se pueden realizar las operaciones, y no mediciones de los movimientos precisos para ello. Sin embargo, sí parecen ser más rigurosos que los encontrados por Reygadas (2001) en empresas no coreanas en Guatemala, en que afirma que los cálculos se hacen por tanteo y error y *“cada obrero trabaja por su cuenta y con ritmos diferentes”* (p.13). Es decir, si bien los ritmos no están dados en forma mecánica –como en una cadena de montaje- sí hay señalamientos del ritmo promedio mínimo que

debe tenerse y que se mide por la cantidad de piezas confeccionadas cada día o, en algunos casos, cada hora.

Como se dijo, en las plantas con taylorismo-fordismo clásico tienen reglas escritas para la asignación de puestos y tareas y para la evaluación y promoción del personal, mientras en el ajustado se encontraron casos con reglas escritas y casos sin reglas escritas. En el “informal” no existen reglas escritas ni para la asignación de puestos o tareas, ni para los procedimientos, ascensos o evaluación del personal, lo que dice de una menor “formalización” de las normas⁷⁰. Es este factor, precisamente, el que nos hace llamarlo taylorismo-fordismo informal. Cuando se preguntó sobre las normas escritas, en varias empresas con taylorismo-fordismo informal se dijo que estaban “*trabajando en eso*” y algunas de estas empresas son de reciente creación –aunque otras funcionan desde los años sesentas o setentas- por lo que sería interesante indagar –en otros estudios- si el poco nivel de formalización responde a que están aún terminando de organizarse, a que necesitan adaptarse a situaciones y relaciones que se han generado en los últimos años, o a otra razón. Los cuestionarios aplicados indican que, del conjunto de las plantas taylorista-fordistas de la muestra, la mayor parte realizan corte, costura y acabado: en Costa Rica 2 (de 8) realizan desde el corte y 3 sólo costura y acabado, o sea, más de la mitad entre ambos tipos. En El Salvador 5 (de 18) realizan desde el corte y 6 sólo costura y acabado, que es más del 60% entre ambas. Pero, de las 2 empresas en Costa Rica que realizan el corte, una vende en el mercado interno y otra sólo exporta el 40% de su producción; lo mismo sucede con el diseño, ya que de 2 empresas que hacen el diseño, una vende en el mercado interno y otra exporta el 90% de la producción al Caribe; la empresa que hace el patrón sí exporta a Estados Unidos toda su producción. En El Salvador, las empresas en que se realiza el corte y las 2 en que se hace el patrón son exportadoras hacia Estados Unidos, mientras que las que diseñan venden la

⁷⁰ En una de las empresas se afirmó que existen manuales de puestos, pero la ubicamos en esta configuración porque no tienen otro tipo de reglas escritas y señalaron que la relación entre operarios/as y jefes puede ser directa en algunos casos. En esta misma empresa se han incorporado módulos, pero no polivalentes sino para una sola operación, lo que no modifica la asignación del trabajo por operación.

producción en el mercado nacional o centroamericano, excepto 1 (de 4). Es decir, las plantas que orientan su producción a mercados fuera de Centroamérica no hacen el diseño de las prendas y, en Costa Rica, tampoco el corte.

Al igual que en el taylorismo-fordismo teórico, en estas configuraciones lo central no es la disminución de costos, intercambiabilidad de las piezas o productividad, sino la intensidad del trabajo. No es mejorar la tecnología o la organización del trabajo para producir más productos por unidad de tiempo con el mismo trabajo, que sería aumentar la productividad, sino incorporar más cantidad de trabajo por unidad de tiempo, que es aumentar la intensidad del trabajo. Para ello se produce un doble proceso de expropiación-apropiación⁷¹: los/as trabajadores/as son expropiados/as de la posibilidad de organizar el tiempo de trabajo y de definir su ritmo, el capital se apropia de esta posibilidad diseñando el proceso productivo y asignando los tiempos y ritmos en que debe realizarse el trabajo, y lo vigila para garantizar la reducción de tiempos muertos, y el aprovechamiento máximo del tiempo productivo. Esto es motivo de una diferencia de intereses entre trabajadores/as y gerencia, pues son el tiempo y el ritmo de trabajo los que determinan el nivel de valorización del capital, de una parte, y el desgaste obrero de la otra. Los/as trabajadores/as son expropiados/as, también, del conocimiento sobre el proceso en su conjunto y en sus detalles, y el capital se apropia de este conocimiento, lo concentra en sus oficinas de planeación, y diseña el proceso con instrucciones muy precisas y parciales, que asigna individualmente y deben ser cumplidas tal cual, bajo la vigilancia del capital o sus representantes. Así se impide el control del proceso productivo por los/as trabajadores/as, ya que no tienen el conocimiento sobre éste, con el que sólo se relacionan por partes a través de operaciones repetitivas y fragmentadas, que no ponen en juego su potencial creativo e intelectual.

Este proceso de expropiación-apropiación genera, de un lado, a través de la división del trabajo, la especialización de los/as trabajadores/as en tareas repetitivas y parciales. La especialización se extiende al trabajo de mantenimiento

⁷¹ Coriat habla de expropiación y confiscación, pero nos parece más exacto hablar de apropiación por el capital de lo que expropia a los/as trabajadores/as.

que, requiriendo una mayor calificación, conduce a una segmentación entre trabajo calificado (o de calificación no reconocida) y descalificado; este último realizado por personal que no conoce el funcionamiento de las máquinas que opera. En Centroamérica, la descalificación (o calificación no reconocida) que vimos en el capítulo 4, y la especialización que genera el taylorismo-fordismo se explican, también, porque en muy pocas empresas con esta configuración se realiza el diseño o el patrón, que son fases que requieren más calificación. De modo que, entre el personal de planta, los mecánicos de mantenimiento tienden a ser de los más calificados, aunque en esta configuración tienen siempre una relación parcial, especializada, con el proceso productivo.

Con la aplicación del taylorismo-fordismo, el trabajo colectivo aparece fragmentado y el trabajador o la trabajadora están cada vez más separados del proceso en su conjunto, del producto, y de la posibilidad de llegar a tener alguna autonomía laboral.

Para asegurar lo anterior, la gerencia vigila el proceso de forma autoritaria y directa, por personal especializado en funciones de control. Tanto en el taylorismo-fordismo clásico como en el informal, los cuestionarios aplicados muestran la extensión de la división del trabajo hacia la estructura jerárquica, ya que hay personal especializado para la ejecución de tareas de supervisión y control de calidad, y es el personal de jefatura el que realiza la evaluación de los/as trabajadores/as. En el primero –clásico- esta estructura jerárquica es respetada por los/as trabajadores/as cuando quieren comunicarse con la gerencia, pues lo hacen a través de las jefaturas intermedias. En el segundo –informal- la jerarquía es también muy definida tanto por la existencia de varios niveles hasta llegar a la oficina de planeación y diseño del proceso, como por la especialización de personal en las funciones de supervisión y control de calidad. Sin embargo, la comunicación entre operarios/as y jefaturas puede ser directa sin estar mediada por estas estructuras. Las empresas en que hay taylorismo-fordismo ajustado las hemos dividido en dos grupos, en lo referente a la vigilancia: aquellas en que no se rompe con ninguno de los factores relacionados con la jerarquía y aquellas en que se rompe con solamente uno de esos factores que puede ser la participación

del personal operativo en la supervisión o en el control de calidad –nunca en ambos- o las relaciones directas con los altos mandos de la empresa. En algunos casos no hay estudios de tiempos y movimientos aunque, en una de esas empresas, se afirmó que se imponen metas de producción. Sólo en dos casos se combinan dos de estos factores (en uno de ellos, el control de calidad en proceso y la relación directa con los jefes; en otro la relación directa con los jefes y la ausencia de estudios de tiempos y movimientos).

Lo anterior nos permite comprender los mecanismos que utiliza el taylorismo-fordismo encontrado, al igual que el teórico, para realizar la vigilancia del proceso: por un lado, se constituye una estructura jerárquica de niveles de mando que permite ejercer una observación autoritaria sobre el trabajo. En los niveles altos de esta estructura se concentran el conocimiento, las decisiones, y la capacidad de distribuir el trabajo y de dar instrucciones. En los niveles más bajos, el ejercicio de funciones del capital como la supervisión y el control de calidad, hace perder a estos/as trabajadores/as su sentido de colectividad e identidad de intereses con quienes se encuentran en escalas jerárquicamente inferiores. Por otro lado, se incorporan mecanismos de control directo sobre el trabajo, ya sea personales, de disposición de la maquinaria (en línea para tener una visión de conjunto⁷²), mecánicos o de otro tipo (sellos, tiquetes, barras).

En síntesis, al igual que ha sido señalado por otros autores (Pérez, 1994b, Reygadas, 2001), en nuestro estudio hemos encontrado el predominio del taylorismo-fordismo entre las empresas medianas y grandes, aunque a diferencia de otros (Membreño y Guerrero, 1994, OIT, 1995, AVANCSO, 1994, etc.) hemos encontrado no sólo que coexiste con otras configuraciones en la misma rama industrial, sino que no todo el taylorismo-fordismo es igual. Nos diferenciamos de los autores mencionados en cuanto al agrupamiento de los factores que hemos considerado necesarios para poder identificar el taylorismo-fordismo. Por ejemplo, Pérez (1994b) se centra en la pormenorización y repetición de tareas y en la separación entre concepción y ejecución, para orientar la indagación hacia la

⁷² En una empresa que incluimos dentro del taylorismo informal se afirmó que tenían módulos, pero en línea y para una sola operación.

existencia o no de participación e involucramiento de los/as trabajadores/as, lo cual deja de lado los diferentes tipos de división del trabajo, los métodos de trabajo y la forma de ejercer el mando en la planta. Pérez (1991) también enfatiza en pocos aspectos como la especialización y el trabajo repetitivo y meticuloso. En ninguno de ellos se distinguen las diversas maneras en que se puede entender la división del trabajo ni el paso del diseño a las instrucciones y su control. Reygadas (2001), que sí busca configuraciones, y AVANCSO (1994), sí indagan sobre otros aspectos como la existencia de metas diarias de producción; la presencia de personal de supervisión y la forma en que opera; y los estudios de tiempos y movimientos, que consideran que no operan y que las estimaciones se basan más en la experiencia (diferente a lo hallado en nuestro estudio). Esto se acerca más a las configuraciones que hemos construido en esta investigación, aunque faltaría agregar un mayor análisis sobre la asignación del trabajo y la transmisión de instrucciones.

Los hallazgos, que venimos comentando, nos permiten afirmar que, en Centroamérica, hay configuraciones taylorista-fordistas, junto con otras “más allá y más acá” como afirma Reygadas (2001). Sin embargo, consideramos difícil sostener que se trata de un taylorismo-fordismo inestable (Reygadas, 2001) o primitivo (Pérez, 1994b). El primero considera que las presiones que ejercen esas otras configuraciones (que ve como pre y pos tayloristas) sumadas a la resistencia laboral, convierten al taylorismo-fordismo en inestable. Sostiene que las formas tradicionales han generado una cultura laboral que se resiste a la introducción del taylorismo-fordismo, y que algunos elementos de nuevas configuraciones, introducidos en empresas coreanas, son los que han permitido negociar con los/as trabajadores/as. Los elementos que tenemos, a partir de los hallazgos de esta investigación, nos hacen suponer que los conflictos que ha generado no conducen a su modificación, y que ha logrado mantenerse en las empresas en que se ha implantado. Por un lado, en nuestro estudio hemos encontrado empresas taylorista-fordistas que fueron creadas desde la década de los setentas; por otro lado, la resistencia laboral parece ser sorteada por las empresas, en Centroamérica, sin grandes dificultades, debido al apoyo estatal y a las facilidades

para sustituir a los/as trabajadores/as. Además, el capital de las empresas taylorista-fordistas, que hemos encontrado, tiene orígenes variados: coreano, taiwanés, estadounidense, local, lo que no permite hacer relaciones entre configuraciones de organización del trabajo y origen del capital. Por último, las nuevas configuraciones (como el toyotismo), si bien procuran generar consenso a través del trato y algunos mecanismos de aparente apertura, también representan mecanismos de aumento en la intensidad del trabajo (como el mismo Reygadas, 2001, señala) lo cual es un factor generador de conflicto, también señalado por el autor de marras. Es decir, a diferencia de lo que señala Reygadas para Guatemala, en este caso estamos frente a configuraciones que parecen indicar una posible permanencia y estabilidad.

Tampoco consideramos que el taylorismo-fordismo que hemos encontrado pueda considerarse primitivo, como afirma Pérez (1994b) pues tiene las características básicas del taylorismo-fordismo con las diferencias que hemos mencionado: en el informal, la ausencia de formalización cuando las reglas existentes no se traducen en forma escrita y hay una jerarquía menos rígida; en el ajustado, la ruptura con algunas prácticas taylorista-fordistas, como la asignación de una sola operación a cada persona o la especialización de las funciones de supervisión y control de calidad. Las diferencias no nos parecen suficientes para hablar de taylorismo-fordismo primitivo pero, en todo caso, Pérez (1994b) relaciona esta característica con el hecho de que *“no se detecta ... el menor atisbo de alguna posible dinámica de involucramiento”* (p.269), lo cual no existe en ningún tipo de taylorismo-fordismo, que precisamente parte de impedir a los/as trabajadores/as utilizar su cerebro, y por eso les asigna tareas específicas con instrucciones muy precisas. En lo que sí coincidimos con el autor mencionado es en considerar que es ahora cuando se da, en algunas empresas, *“la aplicación efectiva de principios organizativos de inspiración fordista”* (Pérez, 1994b:271) puesto que muchas de las empresas son de reciente creación y están aplicando el taylorismo-fordismo.

5.3 EL TOYOTISMO COMO CONFIGURACIONES DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

5.3.1 El significado del toyotismo

El análisis del toyotismo en Centroamérica debe ser antecedido por una adecuada caracterización e interpretación de éste como configuración de organización del trabajo. Recuperamos a los autores cuyos enfoques muestran las diferencias de interpretación más importantes. Después analizamos la situación en la industria de prendas de vestir en Centroamérica donde encontramos, además de toyotismo, una configuración que hemos llamado polivalencia o polifuncionalidad restringida. ¿Cómo se explica el toyotismo en los diversos estudios? Desde posturas y perspectivas muy diferentes se han señalado algunos de los rasgos centrales de esta organización del trabajo. Womack y otros (1992) afirman que lo que llaman “producción ajustada”, cuyos orígenes encuentran en Japón, se distingue por combinar lo mejor de la producción en masa y de la artesanal, para lo cual *“los productores emplean equipos de trabajadores multicualificados a todos los niveles de la organización y utilizan máquinas flexibles y cada vez más automatizadas para producir grandes volúmenes de productos enormemente variados”* (p.3).

Esto significa que, en la planta, deben presentarse dos características centrales: la transferencia del mayor número de tareas y responsabilidades a los/as trabajadores/as directos y la detección de errores a través de un sistema que conduce a la identificación de sus causas. Para ello se requiere del trabajo en equipo y del acceso a la información, y de la capacitación para la rotación de tareas y para la realización de funciones adicionales como el mantenimiento de la maquinaria, del control de calidad, etc.

Desde una perspectiva diferente Coriat (1992) retoma los mismos factores de esta forma de organizar el trabajo, que llama ohnismo para recuperar el papel de Ohno⁷³ en su generación. Parte de la propuesta que este último sintetiza en dos principios: la autonomatización y el justo a tiempo. La primera combina la

⁷³ Ingeniero japonés que puede considerarse el principal creador de la organización del trabajo que comentamos y que la aplicó, en primera instancia, a la fábrica Toyota de la que fue director.

autonomía con la automatización y se refiere a la posibilidad de detener el proceso productivo cuando hay problemas, de modo que se evite el desperdicio; a ello se agrega su extensión al trabajo humano que, sin máquinas automáticas, puede realizar diversas operaciones, es decir, se desespecializa y se vuelve polivalente, y asume la gestión de calidad, el mantenimiento y parte de la programación. El justo a tiempo se refiere a la circulación de información y de materiales para hacer posible que las piezas en proceso estén en el lugar preciso en el momento que se van a utilizar, de modo que se eliminen los inventarios.

Coriat (1992) considera que existe un tiempo compartido en el proceso de trabajo, que se refiere a la asignación de tareas modulables y variables (en cantidad y calidad) que rompen las fronteras entre puestos y por eso se vuelven compartibles y recompartibles. Para ello las máquinas se colocan en U, los estándares de producción se flexibilizan, y se combina la flexibilidad con la mayor productividad. Esto permite disminuir la cantidad de trabajadores/as aun cuando esté aumentando la producción.

Como se puede observar, estos autores coinciden en señalar como una característica central del toyotismo, el traslado de nuevas tareas y funciones al personal de producción, rompiendo con la división del trabajo taylorista-fordista, tanto técnica como jerárquica. El justo a tiempo y la llamada autonomatización son también reconocidos por ambos –Coriat y Womack y otros- como factores esenciales del toyotismo.

Las diferencias se presentan cuando se trata de interpretar cuáles son los verdaderos objetivos del toyotismo y qué mecanismos usa para lograrlos. Womack y otros (1992) responden esta pregunta asegurando que se busca mejorar la productividad, la calidad y la competitividad de las empresas, al tiempo que se reducen los costos: *“...los productores ajustados ponen su mirada explícitamente en la perfección: reducción continua de costes, cero defectos, existencias cero e infinita variedad de productos”* (p.3). Esta forma de producción es la causante del buen desempeño de las empresas, y es superior en cuanto a calidad, productividad, respuesta a las demandas y variabilidad del producto, clima laboral, espacio, inventarios, inversión y automatización. Así, las razones de su

sostenibilidad las encuentran en la generación de un clima de decisión, motivación, satisfacción y sentido de valoración, y en la capacitación de los/as trabajadores/as, lo cual garantiza el compromiso con la tensión creadora que genera el toyotismo, y con la búsqueda de soluciones a los problemas encontrados.

Coriat (1992), si bien reafirma el interés en lo que llama ganancias de productividad, considera que los beneficios obtenidos por los/as trabajadores/as constituyen una contrapartida a cambio de su involucramiento en el proceso. Habla de una "implicación incitada" para referirse a la intervención de los/as trabajadores/as en la producción, que se obtiene por medio de contrapartidas otorgadas y conducen a la generación de un clima de armonía y satisfacción laborales.. Las últimas son la indivisión de tareas (desespecialización y multifuncionalidad) y otros beneficios como el mercado interno de trabajo, el salario por antigüedad y el empleo de por vida.

Esta interpretación ha sido rebatida por Dohse y otros (1984) quienes, a partir del análisis de múltiples estudios sobre la situación real de las fábricas japonesas en que se aplica el toyotismo, aseguran que no existe la participación y la motivación de los/as trabajadores/as, sino una fuerte competencia y presión a través de los/as pares. Su tesis es que el toyotismo no se orienta hacia la motivación y la satisfacción, sino hacia el aumento de la intensidad del trabajo que se logra por la unilateralidad y el poder ilimitado (y sin contrapesos) de la gerencia; esto hace que los ascensos y los aumentos salariales dependan de que se muestre mayor lealtad con la empresa, compromiso y esfuerzo productivo. A esto se suma la permanente presión por mejorar estándares, con señales que indican dónde y quién aún puede mejorar centésimas de su laboriosidad, en condiciones en que ya no quedan espacios, pues se han reducido todos los tiempos muertos y se trabaja con menos personal del necesario para presionar por el mayor esfuerzo de los/as trabajadores/as. Además, afirman, la participación de los/as trabajadores/as es limitada y definida por objetivos de interés gerencial: ahorrar personal, aumentar el esfuerzo productivo, garantizar altos niveles de calidad, ahorrar desperdicios, etc.

La flexibilidad laboral –según estos autores- está presente en el hecho de que la carga de trabajo está siempre abierta, es decir, siempre puede aumentar. La realización de diversas tareas y funciones y la sugerencia de ideas para mejorar los procesos son mecanismos para aumentar la intensidad laboral, que ponen a los/as trabajadores/as a participar en la búsqueda de su mayor esfuerzo productivo. La asignación de diversas tareas y funciones, y los procesos de calificación, no se aplican para enriquecer o satisfacer a los/as trabajadores/as, sino para usar su conocimiento al servicio de los intereses de la empresa.

Otros autores han señalado las presiones excesivas por mejorar el desempeño y por el compromiso laboral, la obligación de hacer aportes para el mejoramiento de los procesos y estándares laborales y el mayor control gerencial con poco o nula presencia sindical⁷⁴. La diferencia está en que Dohse y otros (1984) se hacen la pregunta de por qué los/as trabajadores/as aceptan esto, y responden que se debe a la presión de sus pares, que es resultado de la necesidad de trasladar la presión que ellos/as mismos/as reciben. La necesidad de trasladar la presión a los/as otros/as trabajadores/as es resultado de una combinación entre la fuerte presión por superar el desempeño, la competencia entre trabajadores/as por lograr mejorar sus salarios y por ser promovidos/as, y la ausencia de representación sindical y de definiciones colectivas; esa presión del grupo es usada por la gerencia para garantizar el óptimo desenvolvimiento laboral.

Como resultado de este análisis, Dohse y otros (1984) consideran que el toyotismo no es realmente diferente al fordismo: ambas formas de organizar el trabajo están orientadas hacia la intensificación del trabajo, y en ambas

⁷⁴ Ver, por ejemplo: Kamata, Satoshi 1982 (1973): **Japan in the Passing Lane** (New York: Pantheon Books); Berggren, Christian 1993: "Lean Production-The End of History" en **Work, Employment & Society**, Vol.7, No.2, junio; Bonazzi, Giuseppe 1993: "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas" en **Sociología del trabajo**, nueva época, núm.18, primavera; Benders, Jos 1996: "Leaving Lean? Recent Changes in the Production Organization of some Japanese Car Plants?" en **Economic and Industrial Democracy** (London, Thousand Oaks y Nueva Delhi: SAGE); Chanaro, Jean-Jacques y Jacques Perrin 1991: "Ciencia, tecnología y modos de organización del trabajo" en Castillo, Juan José (comp.) 1991 (1988): **Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo**, (Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, segunda edición); Chave, Daniel 1991: "Autonomía obrera y control patronal en la organización del trabajo en módulos" en Castillo, Juan José (comp.) 1991 (1988): **Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo**, (Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, segunda edición).

permanece el principio de la línea de montaje, con trabajo repetitivo y estandarizado, ciclos cortos y estudios de tiempos y movimientos.

Taplin (1994a) también afirma que en la rama industrial que nos ocupa se presentan formas de organización del trabajo que no se alejan del fordismo, porque los/as trabajadores/as tienen poca injerencia en las decisiones, hay un uso excesivo de mujeres y de minorías, se evita el sindicalismo y, por lo tanto, las nuevas máquinas y prácticas laborales se mantienen ligadas a la organización del trabajo existente. Sin embargo asegura que las dificultades para la innovación tecnológica -para sustituir el trabajo, sobre todo en las fases en que es muy caro- han hecho que se experimente con formas alternativas de organizar el trabajo, como la fabricación modular con trabajo en equipo, supervisión por parte del equipo y "*cultura de autoexplotación*" (Taplin, 1994a:217), con lo que se logra mejorar el flujo del producto y reducir el desperdicio de la tela.

Como vemos, Womack y otros (1992) hacen un análisis centrado en el trabajo concreto o en los aspectos materiales del proceso de trabajo, así como en una relación técnica de costo-beneficio. Es decir, no buscan desentrañar los aspectos sociales que subyacen a esa materialidad que es visible en el proceso de trabajo y, al ver a los/as trabajadores/as esforzándose al máximo, suponen que es válido lo que dice el discurso gerencial sobre su motivación, su participación y su satisfacción.

Coriat (1992) supera esta limitación y accede a esa realidad social que se oculta tras lo inmediatamente perceptible, pero su énfasis en los acuerdos y los consensos lo conduce a conclusiones que nos parecen poco fundamentadas. Al afirmar que los/as trabajadores/as aceptan involucrarse a cambio de contrapartidas como el salario por antigüedad, el empleo de por vida y el mercado interno de trabajo, se olvida de afirmaciones que él mismo hace. El salario por antigüedad es resultado de una combinación de formas de fijación salarial que permiten gran margen de discrecionalidad a la gerencia y lo vuelven "*a la antigüedad pero individualizado*" (p.79), como él mismo afirma, y cuya negociación es dudosa pues es realizada con un sindicalismo que "*... después de derrotas*

capitales ... se vio obligado a pasar de prácticas de enfrentamiento a formas cada vez más evidentes de concertación y hasta de cooperación con los representantes de los intereses del capital" (p.69). El empleo de por vida sólo cubre al 30% de la población obrera, por lo que "... las empresas siempre han procedido a las disminuciones de personal que juzgan necesarias". Es decir, el 70% de los/as asalariados/as no están incorporados/as al empleo de por vida. Por último, el mercado interno y la formación permanente sólo tienen pleno sentido para el personal permanente, que es en el que la empresa está dispuesta a invertir y el que tiene interés y posibilidades de ascender. Además de que la estructura de la empresa no tiene muchos niveles antes de llegar a las jefaturas y, obviamente, son pocos/as los/as que pueden aspirar a esos puestos (cuadro 3-5, p.87). Es decir, el razonamiento de Coriat es poco consistente y no constituye una fundamentación adecuada de las conclusiones a las que llega.

Son Dohse y otros (1984), así como otros/as autores que apuntan los mismos tipos de problemas, quienes estarían aportando los elementos que permiten resolver las inconsistencias del análisis de Coriat. Separan el discurso empresarial de la práctica del toyotismo y logran diferenciar el esfuerzo productivo que podría resultar de la motivación de los/as trabajadores/as, del que resulta de la imposibilidad de resistirse, según ellos explican, por la ausencia de representación colectiva y por la fuerte competencia que se desarrolla entre los/as trabajadores/as⁷⁵. La lógica que orienta, a su juicio, la asignación del mayor número de tareas y funciones al personal, la formación y la participación en sugerencias, es la de obtener el aumento en la intensidad y favorecer los intereses gerenciales con el conocimiento de los/as trabajadores/as. Por último, logran diferenciar el discurso de la participación de su realidad, para mostrar que sus limitaciones, junto a la destrucción del sindicalismo autónomo, forman el escenario para el poder ilimitado de la gerencia.

En lo que sí discrepamos de la tesis de Dohse y otros (1984) –al igual que de la de Taplin (1994a y 1994b)-es en considerar que estos elementos convierten al

⁷⁵ Tanto en el capítulo 3 como en el 6 analizamos las organizaciones y la acción colectiva de los/as trabajadores/as de prendas de vestir en Centroamérica.

llamado toyotismo en fordismo. De los primeros, porque los objetivos de la gerencia capitalista siempre van a ser los mismos (aumentar la generación de excedentes, entre otras cosas, a través del aumento en la intensidad del trabajo). Lo que varía son los mecanismos a través de los cuales se propone lograrlos; ellos mismos han señalado que *“El ‘toyotismo’ no es diferente al fordismo en sus objetivos sino en la manera en que se busca alcanzarlos”* (p.18). De Taplin discrepamos porque consideramos que esa “cultura de autoexplotación” es precisamente un mecanismo distintivo del toyotismo. A nuestro juicio, es esa manera particular de procurar alcanzar los objetivos empresariales, la que hace que esta nueva organización del trabajo sea diferente a la taylorista-fordista. Son los mecanismos utilizados para extraer el mayor tiempo de trabajo posible los que definen a una organización del trabajo específica en la sociedad capitalista. Es decir, en el toyotismo se busca el aumento en la intensidad del trabajo por medio del esfuerzo aparentemente voluntario, que se realiza como entrega de energía física y de conocimiento, y se logra por la presión de los/as pares y la interiorización del control en los/as propios/as trabajadores/as, que sustituyen la vigilancia por parte de los representantes de la gerencia.

¿Qué se ha encontrado en los estudios sobre su aplicación en casos particulares, en especial en América Latina?

En esta región algunos/as autores/as, al analizar las transformaciones que se están operando, han encontrado una combinación entre taylorismo-fordismo y nuevas formas de organización del trabajo. De la Garza (2001), analizando la reestructuración productiva en América Latina encuentra dos orientaciones de cambio organizacional: la profundización del taylorismo-fordismo, con movilidad interna moderada y una organización del trabajo más flexible, con aspectos parciales de calidad total y justo a tiempo y con flexibilidad interna (p.124). Cuando se aplican nuevas formas de organización del trabajo, afirma, *“comúnmente se hacen en forma parcial o combinadas con principios tayloristas y sobre todo con poco involucramiento y participación de los obreros”* (p.122). De manera semejante, como se vio en el capítulo teórico, al analizar los cambios en la división del trabajo Leite y Sizek (1997) afirman que, en el sector automotor y

químico en Brasil, se presenta una amplia difusión de polivalencia y mayor calificación en un grupo de trabajadores/as frente al trabajo repetitivo y simplificado y “retaylorización” en otro grupo de trabajadores/as de la misma empresa. En el sector automotor de Argentina, Novick y otras (1998) señalan que aun con polivalencia, los tiempos y las normas son predeterminados y, para Venezuela, Iranzo (1997b) afirma que hay poca descentralización de las decisiones y del mando. Estas afirmaciones nos dejan la duda de hasta dónde se están considerando las nuevas configuraciones de organización del trabajo a partir de lo que ha planteado la teoría –o el discurso- gerencial más que de lo que ha sido su práctica en las situaciones consideradas como modelo. Esto es así porque cuando se ha analizado con más detalle el involucramiento y la participación se ha encontrado que son muy limitados, cuando se ha analizado la polivalencia se ha señalado que pueden mantenerse tareas repetitivas y prediseñadas, y cuando se ha estudiado la descentralización de las decisiones y el mando en las empresas, se ha encontrado que el toyotismo no traslada decisiones estratégicas a los/as obreros/as, sino sólo decisiones respecto a su puesto de trabajo, manteniéndose muy centralizado el control sobre la orientación de la empresa.

Esta duda, que nos generan los estudios que hemos podido examinar, nos muestra la importancia que tiene el que se hayan hecho análisis de cuestiones particulares o “parciales” de los cambios que se han venido operando, como los relacionados con la incorporación de equipos, la división del trabajo, etc. Pero, a la vez, nos exige replantear la importancia de cualquiera de ellos y las implicaciones que tiene su aplicación. Es decir, se vuelve particularmente importante precisar cuándo estamos frente a una nueva configuración de organización del trabajo y cuándo estamos frente a cambios parciales que no modifican la naturaleza del taylorismo-fordismo (suponiendo que es eso lo que existía).

Es en este marco que podemos decir que, manteniéndose los objetivos de la gerencia -que no deja de ser capitalista- de aumentar la intensidad del trabajo y la

productividad y reducir la inversión inicial, lo específico del toyotismo se refleja, desde el punto de vista material, en los elementos siguientes.

1. Una nueva división del trabajo con:
 - asignación de mayor número de tareas y responsabilidades a los/as trabajadores/as operativos/as;
 - asignación de funciones de mantenimiento al personal operativo; asignación de funciones de supervisión y control de calidad al personal operativo, con reducción de mandos medios⁷⁶
 - organización de trabajo grupal: asignación grupal del trabajo, asignación de bonificaciones grupales, responsabilidad grupal;
2. Nuevos métodos de trabajo como:
 - disposición de las máquinas en U o en módulos;
 - instrucciones generales (no muy precisas) sobre la realización del trabajo;
 - rotación interna de los/as trabajadores/as;
 - introducción de técnicas como justo a tiempo, control estadístico de procesos, reingeniería, círculos de calidad, etc.
3. Nuevas formas de mando y de control:
 - trato más respetuoso hacia los/as trabajadores/as operativos/as;
 - eliminación de definiciones y regulaciones generalizadas respecto a salarios, ascensos y evaluaciones y aplicación de márgenes de discreción que permiten hacerlos depender de la lealtad hacia la empresa;
 - asignación de funciones de supervisión y control de calidad al personal operativo, con reducción de mandos medios.
4. Nuevos mecanismos de participación de los/as trabajadores/as o de toma de decisiones en relación al puesto de trabajo:
 - participación en sugerencias para mejorar el desempeño;
 - decisiones estratégicas centradas en la gerencia.

Estos factores se compenetran de los esfuerzos por aumentar la intensidad del trabajo a través de la extracción “aparentemente voluntaria” del esfuerzo

⁷⁶ Este aspecto también es parte de las formas de mando y control.

productivo, del tiempo de trabajo y del conocimiento⁷⁷. Para obtener ese esfuerzo o entrega voluntarios, se procura lograr la lealtad y el compromiso de los/as trabajadores/as con la empresa, con acciones como: hacer reuniones que aparecen como una apertura y reforzar la autoestima de los/as trabajadores/as al mostrarles que sus opiniones son valiosas; hacer un trabajo ideológico para que los/as trabajadores/as identifiquen sus intereses con los de empresa y consideren necesario que la última sea exitosa para mejorar ellos/as mismos/as; presentar las modificaciones laborales –polivalencia, polifuncionalidad, entrenamiento permanente, etc.- como orientadas hacia el desarrollo personal y hacia el enriquecimiento del trabajo.

Como resultado, la intensidad del trabajo aumenta con la asignación de mayor número de tareas y responsabilidades, con la asignación de funciones de mantenimiento al personal operativo, con la rotación interna de los/as trabajadores/as, con la reducción de tiempos muertos debida a la disposición de la maquinaria. Pero también aumenta la intensidad y el esfuerzo productivo cuando se asignan, al personal operativo, funciones de supervisión y control de calidad, y se asigna el trabajo y las bonificaciones en forma grupal, ya que ello convierte a este personal en su propio supervisor e inspector y a los/as pares en fuentes de presión para garantizar el desempeño sin defectos y al ritmo impuesto por la gerencia; además, esto aumenta las funciones realizadas sin que se reconozcan como tales, permitiendo ahorrar personal y pago en salarios. Por último, el esfuerzo productivo se garantiza al eliminar las definiciones y regulaciones generalizadas sobre salarios, ascensos, etc., con lo cual se vuelve fundamental la evaluación de la lealtad y el compromiso con la empresa y se genera competencia y presión entre los/as trabajadores/as. Además, el toyotismo mantiene abierta la definición sobre la carga de trabajo, tanto en términos del número de horas que deben trabajarse, como del número de trabajadores/as que se incorporen al proceso y de las metas que deben cumplirse, de modo que la intensidad del esfuerzo laboral siempre puede ampliarse.

⁷⁷ De otra manera no se podría explicar la muerte por exceso de trabajo o "karoshi" en Japón.

Para obtener ese aumento en la intensidad del trabajo y en el aprovechamiento del tiempo como directamente productivo, el toyotismo mantiene y refuerza el poder o control gerencial sobre el proceso de trabajo y sobre los/as trabajadores/as. Los mecanismos que aplica son: por un lado, mantiene concentradas en la gerencia las decisiones estratégicas y la planificación general del trabajo. Por otro lado, procura eliminar o neutralizar la participación de organizaciones autónomas de trabajadores/as, tanto con su destrucción (hay que recordar que, en Japón, se monta sobre la destrucción del sindicalismo existente), como con la implantación de un sindicalismo cooperante y con la creación de estructuras paralelas que sustituyen algunas funciones sindicales y crean la ilusión de igualdad entre trabajadores/as operativos/as y gerencia. Por último, las reuniones que se realizan –y aparecen como un espacio de participación- se orientan a la solución de problemas gerenciales y no de problemas de los/as trabajadores/as, es decir, constituyen otro mecanismo de traslado de responsabilidades a los/as trabajadores/as -quienes adquieren la obligación de asegurar el éxito de la empresa- a la vez que están limitadas por decisiones gerenciales en relación con: quiénes participan, qué temas pueden ser tratados y el carácter de sugerencia –no decisión- de las soluciones que se proponen. O, como dicen Dohse y otros (1984), sirven para que los/as trabajadores/as participen en la búsqueda de su mayor esfuerzo productivo y, agregamos, para marginar los intereses laborales del ámbito de participación que se ha abierto.

El toyotismo no es un mecanismo para generar la participación en las decisiones, sino un mecanismo para “devolver” a los/as trabajadores/as su capacidad de pensar pero, de tal manera, que la pongan al servicio de los objetivos gerenciales, identificando problemas y sugiriendo soluciones. El toyotismo no es un medio de enriquecer el trabajo y lograr la satisfacción de los/as trabajadores/as, sino una manera de obtener el mayor esfuerzo productivo, de manera aparentemente voluntaria, como resultado de la combinación de presiones que reciben los/as trabajadores/as: de la gerencia, de sus pares, de sí mismos/as. El toyotismo no devuelve la concepción de conjunto del proceso de trabajo pues se organiza a partir de su fragmentación y de las operaciones, volviendo a unirlas y permitiendo

que se conozcan varias de ellas, sin eliminar la concentración del conocimiento y del diseño del conjunto del proceso en las oficinas de nivel gerencial. La posibilidad de realizar cinco o seis operaciones distintas no les elimina su carácter repetitivo, estandarizado, rutinario y prediseñado, al menos para la mayoría de los/as trabajadores/as; pero sí es un mecanismo para facilitar el balance del flujo productivo, la eliminación de tiempos muertos, el aumento del esfuerzo productivo y el aumento del excedente a través de la mayor intensidad del trabajo y de la mayor responsabilidad laboral.

Es decir, se trata de la extracción aparentemente voluntaria tanto del conocimiento sobre los detalles del proceso de trabajo como del esfuerzo productivo, con lo cual la gerencia logra un gran ahorro de capital y el mejoramiento de la calidad y cantidad de la producción, mientras que, para los/as trabajadores/as, aumenta su desgaste. Se trata también de procurar aumentar el control o poder de la gerencia al suprimir la resistencia laboral en sus diferentes manifestaciones, al procurar la identificación de intereses obrero-patronales, al crear espacios de participación no diferenciados (como los círculos de calidad) y al eliminar la autonomía de las organizaciones de trabajadores/as a través de su desaparición o de su transformación en un sindicalismo cooperador con la empresa. El poder gerencial aumenta, también, al extenderse la evaluación de los/as trabajadores/as hacia aspectos relacionados con la lealtad y el compromiso con la empresa.

5.3.2 El toyotismo en la industria de prendas de vestir en Centroamérica

Los cuestionarios aplicados en Costa Rica nos indican la presencia de una configuración que hemos llamado toyotismo no polifuncional. La empresa, donde se encontró, produce ropa interior, es filial de una corporación colombiana, que realiza desde el diseño de la prenda hasta la distribución a minoristas. En Costa Rica se recibe la materia prima y se realiza el corte, la costura y el acabado. Los/as operarios/as son polivalentes y rotan en todas las tareas; incluso los/as misceláneos/as son operarios/as y ocupan esos puestos mientras quedan vacantes entre los/as últimos/as. El salario depende, entre otras cosas, del nivel

de polivalencia. La asignación del trabajo es grupal, aunque se dan instrucciones precisas, y los ritmos se basan en estudios de tiempos y movimientos que vienen de la casa matriz. Los cortadores y tendedores sí son especializados, lo mismo que los/as entrenadores/as y mecánicos de mantenimiento.

La estructura jerárquica está muy definida, con 5 niveles que diferencian a los/as supervisores/as del personal operativo. Tanto éstos/as como los/as encargados/as del control de calidad son trabajadores/as especializados/as en esas funciones y es ésta la razón por la que consideramos que este toyotismo es no polifuncional. Las razones de ello las explicamos en el capítulo siguiente.

En cuanto a los métodos de trabajo combina sistemas modulares, justo a tiempo y teoría de las restricciones para la fabricación de lotes pequeños de estilos muy variados de productos, complejos, y algunos de muy alta calidad. El proceso se divide en: armado, intermedio y terminado. En el primero y el último se trabaja en equipo y con operarios/as polivalentes. En el intermedio se especializan en cierto tipo de operaciones (pegar un tipo de elástico), aunque pueden moverse entre ellas. El justo a tiempo no se aplica en el sentido de que la pieza llega a la máquina en el momento en que va a ser cosida, sino en relación con las distribuidoras. Su aplicación consiste en la definición de un mínimo de existencias en la distribuidora, que se calcula a partir de las ventas semanales; cuando se produce una venta se envían los pedidos que se distribuyen entre las plantas; en la planta se programa la producción según las existencias en la bodega (que también son un mínimo según las definiciones tomadas) y ya en el proceso se tiene un sistema de anotación para ver dónde hay huecos, para pasar las instrucciones y rellenarlos, para que “*el tubo productivo esté siempre lleno*” (Entrevista a gerente de recursos humanos de empresa E, 12 de diciembre de 2002).

La empresa tiene manuales de puestos y procedimientos y reglas escritas para la evaluación del personal. La fijación salarial es compleja e individualizada, basada en parámetros definidos por la casa matriz, y con aumentos “*amarrados a los resultados de la empresa*” (Entrevista a gerente de recursos humanos de empresa E, 12 de diciembre de 2002).

El diseño del producto y de los procesos es realizado o dirigido desde la casa matriz, de modo que los/as operarios/as no participan en la planificación del trabajo. En los niveles más operativos sí hay una cierta participación ya que se trabaja con grupos primarios que se reúnen diariamente y, entre otras cosas, proponen soluciones a problemas de producción. Además, la empresa hace un intenso trabajo ideológico para motivar al personal y lograr su identificación con los objetivos de la empresa, y provee apoyo psicológico y económico para obtener su consentimiento. Para el apoyo psicológico y emocional se contratan especialistas que visitan la planta con regularidad y dan asistencia sobre violencia doméstica y autoestima. La ayuda económica se canaliza a través de la asociación solidarista que hay en la empresa y que, como vimos en el capítulo 4, resuelve algunas necesidades a través de sistemas de crédito, préstamos, etc. y, simultáneamente, se convierte en una estructura paralela y alternativa a las organizaciones autónomas de los/as trabajadores/as ya que es controlada por la gerencia y oculta las diferencias de intereses entre ésta y los/as operarios/as.

Lo dicho permite asegurar que en esta empresa se presentan los elementos centrales del toyotismo: por un lado, polivalencia; rotación interna; formación permanente; justo a tiempo; salarios, ascensos y evaluaciones con márgenes de discrecionalidad; trabajo en grupo; participación del personal operativo en dar sugerencias para mejorar la producción y decisiones estratégicas concentradas en la gerencia. Es bueno mencionar que, en ropa, sobre todo en la costura, siempre es posible detener el proceso porque predomina la relación de un/a trabajador/a una máquina⁷⁸. No se encontró que el personal operativo realice funciones de mantenimiento –excepto las básicas como cambiar agujas y planchas y bajar el pie de la máquina, etc.- ni de supervisión o control de calidad, la disposición de la maquinaria en módulos sólo se da en parte del proceso y las instrucciones al personal son muy precisas con mediciones del tiempo. Estas diferencias con el toyotismo “clásico” nos han llevado a llamarlo “toyotismo no polifuncional”, aunque consideramos que conserva lo central del toyotismo.

78 Esto puede ser diferente en calcetines, donde las máquinas son automatizadas y el/la trabajador/a las vigila.

Por otro lado, esos factores que conserva están penetrados, al igual que en el toyotismo clásico, de mecanismos para obtener la lealtad y el compromiso con la empresa, y para que los/as trabajadores/as estén dispuestos/as a poner sus opiniones y sugerencias, así como su mayor esfuerzo laboral, al servicio de la empresa, en forma voluntaria. Como vimos, se realizan reuniones con el personal operativo, para discutir problemas de producción, y en ellas los/as trabajadores/as entregan, “voluntariamente”, el conocimiento sobre detalles del proceso productivo para solucionar problemas, lo que quiere decir que hacen trabajo intelectual para favorecer los objetivos de la empresa y no para resolver problemas laborales. Se resuelven problemas económicos, con el solidarismo, y no sólo se reduce la ansiedad e intranquilidad que éstos generan, sino que el aporte patronal –que mencionamos en el capítulo 4- aparece como un obsequio de la empresa a los/as trabajadores/as, lo que despierta sentimientos de agradecimiento y lealtad. Se hace un trabajo ideológico para que se identifiquen con la empresa y con su éxito, buscando convencerlos/as de *“la importancia que reviste cada una de las operaciones”* y de que *“si no se hace bien el proceso, eso tiene impactos grandísimos en la productividad de la compañía”* (entrevista a gerente de recursos humanos de la empresa E, 12 de diciembre de 2002). Se atienden problemas psicológicos y emocionales, sobre los que la gerencia no dejó de reconocer que:

“ésas (el trabajo relacionado con violencia intrafamiliar y autoestima) son formas de mejoramiento de la productividad ... lo hacemos porque tenemos un compromiso muy grande con la gente, pero también porque esta organización necesita ser rentable y generar dinero, y ésta es una forma. Mientras la gente esté feliz dentro de la organización, la gente trabaja bien, contenta y tranquila” (entrevista a la gerente de recursos humanos de la empresa E, 12 de diciembre de 2002).

Así, se procura la mayor intensidad del trabajo tanto con la polivalencia, la definición de salarios individualizada, y la carga de trabajo abierta y sujeta a la presión de los/as pares del grupo de trabajo, como con las acciones que se presentan como orientadas a favorecer a los/as trabajadores/as.

Además, el poder de la gerencia se refuerza pues las decisiones importantes se concentran en la gerencia general en la casa matriz y se procura impedir la organización autónoma de los/as trabajadores/as. Esto último se hace con el apoyo al solidarismo, con los esfuerzos por obtener la identificación con la empresa (“que les corra sangre azul en las venas”, porque es el color de la empresa E, afirmó la gerente de recursos humanos en la entrevista del 12 de diciembre de 2002), con la represión sindical (se despidió a los cabecillas que se oponían a la introducción de cambios en la organización del trabajo, según señaló el gerente de producción en la entrevista realizada el 27 de noviembre de 2002) y con la creación de estructuras paralelas que aparecen como aperturas a la participación.

5.4 POLIVALENCIA Y POLIFUNCIONALIDAD RESTRINGIDA EN LA PRODUCCIÓN DE ROPA EN CENTROAMÉRICA

Además de la configuración toyotista, que analizamos en el apartado anterior, la información obtenida de la aplicación de los cuestionarios de la primera fase de nuestro trabajo de campo, nos ha permitido construir una configuración que denominamos polivalencia o polifuncionalidad restringida. El criterio central que sirve de base para construirla es que el personal operativo realice múltiples tareas (polivalencia) o funciones jerárquicas (polifuncionalidad) quedando sometido a una combinación de mecanismos ya sea para que aumente la intensidad y el ritmo de trabajo, para extraerle su conocimiento o para controlar su trabajo. La multiplicidad de tareas puede deberse a la organización del trabajo a partir de la ejecución de un conjunto de operaciones por cada trabajador/a y de su rotación entre puestos de trabajo; mientras que la multiplicidad de funciones indica la realización de actividades de control de calidad o de supervisión por el personal operativo. Utilizando estos criterios hemos construido tres grupos de empresas en esta configuración: el primero constituido por empresas en las que, además de la polivalencia, se encontraron módulos en la disposición de las máquinas y de los/as trabajadores/as; el segundo está constituido por empresas en que hay polivalencia

y rotación interna; en el tercero están aquellas que tienen una jerarquía menos rígida.

El primer grupo, aquel en que existen módulos, está constituido por una empresa ubicada en Costa Rica (de capital estadounidense) y dos en El Salvador (de capital estadounidense y salvadoreño). Todas ellas realizan otras fases además de la costura y el acabado; en la primera se realiza el corte y en las dos de El Salvador se realiza, desde el patrón en una y desde el diseño en la de capital salvadoreño. En la empresa localizada en Costa Rica hay polivalencia, rotación interna y asignación del trabajo por módulos, aunque las instrucciones son precisas y se aplican tiempos estándares. En las plantas ubicadas en El Salvador los módulos se aplican sólo en algunos casos, pero no están generalizados. En una de ellas hay diversas maneras de dividir el trabajo: algunos/as trabajadores/as confeccionan la prenda completa y se consideran calificados (sastres y costureras); otros/as son trabajadores/as con puestos y tareas fijas; y en un tercer grupo (más de la mitad) los/as trabajadores/as se consideran calificados/as por operaciones, son polivalentes y están distribuidos/as en módulos. En la otra planta sólo en algunas líneas, y en ellas sólo para las labores de preparación, hay módulos; en el resto de la planta las máquinas están dispuestas en línea, con asignación de tareas individuales y traslado de materiales en bultos por parte de trabajadores/as especializados/as. La polivalencia sólo se refiere a que saben varias operaciones, aunque se les asignan en forma fija para cada diseño. Es decir, si bien en todas las empresas de este grupo hay módulos, no siempre se aplican a toda la producción.

En estas empresas, en que hay módulos, la jerarquía es bastante vertical, con trabajo especializado en supervisión y control de calidad, evaluación realizada por los jefes, y módulos que permiten el control visual (como diría Coriat, 1992). Sin embargo, en varias de ellas, se señaló la existencia de mecanismos directos de relación entre los/as operarios/as y los altos mandos de la empresa. Por otro lado, sólo en una no hay ni estudios de tiempos y movimientos ni determinación de tiempos estándares, lo que muestra que en la mayoría no hay flexibilidad en el uso del tiempo por parte de los/as trabajadores/as.

Si bien en algunas se mencionó la aplicación de técnicas nuevas como la producción por lotes pequeños, el trabajo en equipo y el control estadístico de procesos, sólo en una se mencionó la realización de reuniones con el personal operativo para escuchar opiniones sobre métodos de trabajo.

Al segundo grupo, con polivalencia y rotación interna, pertenecen sólo empresas ubicadas en El Salvador, la mayoría de ellas de capital salvadoreño. En cuanto a las fases de la producción que realizan hay toda la gama de posibilidades, ya que pueden realizar desde el diseño, -incluso algunas con línea propia- hasta sólo la costura, con predominio de las primeras. También los mercados de destino son variados ya que oscilan entre algunas que exportan toda la producción (entre ellas algunas de las que elaboran el diseño) y otras que venden toda o casi toda la producción en el mercado nacional. Este grupo de esta configuración se caracteriza por organizar la producción a partir de una variedad de operaciones por trabajador/a, de manera que existe rotación interna del personal. En una de ellas incluso se han incorporado módulos, pero no de manera permanente, sino sólo para la confección de ciertas prendas (de una gran variedad que produce). En la mayoría de los casos se dan instrucciones precisas e individuales, y el mantenimiento de la maquinaria es realizado por personal especializado en ese tipo de trabajo. Pero hay una empresa donde las instrucciones que se dan al personal operativo son de carácter general y otra en que se mantiene un margen de tolerancia dentro del cual puede moverse el personal⁷⁹. Entre las razones que se dieron para rotar internamente al personal, predomina la necesidad de lograr el balance de la producción, aunque también se mencionó con mucha frecuencia la búsqueda de un mayor rendimiento y del cumplimiento con los pedidos de producción, así como el interés en generar calidades multitareas. En la mayoría de las empresas de este grupo hay producción por lotes y, en una de ellas, hay equipos de trabajo en un área auxiliar a la costura.

En este grupo de empresas, no obstante lo anterior, los cuestionarios también muestran la existencia de una estructura jerárquica muy vertical, con especialización de funciones de supervisión y control de calidad y evaluación de

79 Esto es así en la misma que ha incorporado módulos.

los/as trabajadores/as por las jefaturas, así como estudios de tiempos y movimientos. Sólo hay una menor verticalidad en las relaciones entre operarios/as y jefes que, en algunos casos, pueden ser directas, pero predomina una combinación entre tener que pasar por las estructuras y tener acceso directo a los/as jefes. En tres (de 7 empresas) se afirmó que se realizan reuniones, con el personal operativo, para discutir problemas relacionados con métodos y organización del trabajo, así como con el control estadístico de procesos.

El tercer grupo, constituido por empresas con una estructura jerárquica no muy vertical, está conformado por dos empresas ubicadas en Costa Rica. Una de ellas de capital costarricense que hace sólo la costura y el acabado, y otra de capital coreano que elabora también el patrón y utiliza materia prima nacional. En cuanto a la división técnica del trabajo, estas dos empresas tienen una organización muy predeterminada: con instrucciones individuales y precisas, maquinaria colocada en línea, aunque una de ellas es de confección de calcetines y cada trabajador tiene asignadas 10 máquinas que hacen las prendas y, en otra, las prendas no pasan en el orden en que están colocadas las máquinas. Sin embargo, en ambas se encontró una frecuente rotación del personal, para atender los aumentos en la producción y cumplir con los tiempos de entrega. En una de ellas se afirmó que parte del mantenimiento la realiza personal operativo, incluyendo mujeres, lo cual es bastante excepcional, según lo encontrado en este estudio.

Los cuestionarios también muestran que, en estas plantas, la jerarquía es poco vertical debido a que se asigna parte de las funciones de control de calidad al personal operativo (sin eliminar la existencia de personal especializado en ellas). En una empresa, de tamaño mediano, se da una relación directa entre los/as operarios/as y los mandos medios y altos de la empresa y se realizan reuniones con el personal operativo para discutir problemas relacionados con la producción; en la otra se han formado equipos de trabajo en departamentos fuera del área de costura.

En síntesis, no estamos frente a una configuración taylorista-fordista, ya que el doble proceso de expropiación-apropiación que la caracteriza no se cumple a cabalidad. En primer lugar, las empresas que incluimos en esta configuración

tienen un personal operativo que conoce todas -o varias de- las operaciones en que está fragmentado el proceso productivo. De esta manera, su relación con el flujo de la producción no es totalmente parcial (un/a trabajador/a-una operación-una máquina) sino que genera una rotación entre varias operaciones de un personal no totalmente especializado. Esto se amplía por el hecho de que en todas ellas existe alguna de las siguientes situaciones: o la producción está organizada en módulos, o las instrucciones para realizar el trabajo son generales, o el mantenimiento es realizado por personal operativo, o hay reuniones con el personal operativo para resolver problemas de producción. Es decir, no sólo no están asignados/as a puestos fijos, sino que tienen cierto margen para organizar su tiempo y ritmo de trabajo, con presión de pares en algunos casos, o se utiliza su conocimiento sobre los detalles del proceso o sobre la maquinaria que operan; situaciones éstas que no se dan en el taylorismo-fordismo.

En la mayoría de las empresas se afirmó que las relaciones entre jefes y subordinados no son totalmente jerárquicas, pues existen algunos mecanismos de relación directa y, cuando esto no es así, los/as operarios/as comparten el control de calidad con personal especializado en esas funciones. Esto tampoco corresponde con el taylorismo-fordismo.

Pero tampoco estamos frente a una configuración toyotista. Por un lado, en ninguna de las empresas de esta configuración se han trasladado las funciones de supervisión al personal operativo, con lo cual no se cumple la transformación de los/as trabajadores/as en sus propios supervisores/as, de modo que se pueda prescindir de la vigilancia por parte de los mandos medios y altos. Por otro lado, las empresas en que hay módulos (con trabajo en equipo) tienen una división jerárquica del trabajo muy vertical, sin traslado de funciones ni de supervisión ni de control de calidad. Además, sólo en una de ellas las instrucciones que se dan al personal son generales, mientras en el resto son muy precisas. Por último, no se realizan reuniones para la solución de problemas. Es decir, en estas empresas hay presión de los/as pares (en el módulo) para cumplir con las metas de producción⁸⁰, pero la polivalencia no se convierte en polifuncionalidad (con

80 Aunque no siempre es así, pues se encontraron casos en que se pagan

autosupervisión y control de calidad), no se deja ningún margen sobre cómo debe realizarse el trabajo, no se cumple con el aumento en el esfuerzo productivo de manera aparentemente “voluntaria”, y no se extrae el conocimiento de los/as trabajadores/as sobre los detalles del proceso productivo para buscar vías de mejoramiento.

En el segundo grupo de empresas, con polivalencia y rotación interna, predominan las instrucciones individuales y precisas, los estudios de tiempos y movimientos y la disposición de las máquinas en línea; pero aunque las relaciones son menos jerárquicas que en el grupo anterior, no se trasladan funciones de supervisión y control de calidad; y aunque el trabajo fundamental no se organiza en equipo, hay reuniones para sugerir soluciones a problemas en 3 de 7 casos. En el tercer grupo, en que sí hay polifuncionalidad en cuanto al control de calidad y una jerarquía menos rígida, tampoco hay equipos de trabajo en las labores directamente de costura, las máquinas están en línea, las instrucciones a los/as operarios/as son individuales y precisas y se encontraron equipos de trabajo y reuniones en varias plantas. Es decir, en estos últimos dos grupos no se ejerce la presión de los pares para el cumplimiento del trabajo colectivo.

¿Cómo podemos interpretar lo que hemos encontrado? Por un lado, podríamos considerar que estamos ante configuraciones híbridas que mezclan factores de la producción ajustada (ohnista o toyotista) con el taylorismo-fordismo (Micheli, 1996, Abo, 1994, De la Garza, 2001, Cordero, 1994). Sin embargo, esta explicación nos mantiene dentro de un marco predeterminado y nos impide indagar sobre posibles regularidades que se expresen en nuestros hallazgos. Por otro lado, podríamos considerar que se trata de un modelo en transición, como parece insinuarse en diversos trabajos sobre América Latina (Novick y otras 1996, Iranzo 1997b) lo que apuntaría en la dirección de los “modelos” cuyas “*tendencias acabarán imponiéndose*” (Novick 2000:143) y nos limita, también, la posibilidad de conceptualizar nuestra realidad más libremente. No podemos ignorar que los factores que venimos analizando tienen una inspiración toyotista, pero nos inclinamos más bien por interpretarlos como una “*implantación idiosincrática, a nivel de las firmas,*

de una combinación de distintos componentes de 'modelos' ... " (Novick y otras, 1998:38) o como lo que Leite (1994) llama (citando a Posthuma) "*brasileñización por la que pasan las técnicas japonesas*". A esto habría que agregar que también hay una adaptación a la producción de ropa, muy diferente a la de automóviles, donde más se ha estudiado el toyotismo. Una reflexión de este tipo permite encontrar, más que híbridos, coincidencias en cuanto a la presencia de ciertos factores en un número considerable de empresas (13 de las 59 plantas analizadas, que representan 10% de las plantas en Costa Rica -25% de las grandes- y 36% en El Salvador). Esto indica la existencia de regularidades y tendencias que nos llevan a construir una configuración de organización del trabajo que llamamos polivalencia o polifuncionalidad restringida.

¿Qué representa esta configuración? Por un lado, los módulos constituyen una vía para: ahorrar inventarios y personal; asignar, al personal operativo, funciones de traslado de material en proceso; y trasladar la presión por el cumplimiento de las metas de cantidad y calidad al personal operativo. Esto representa un mayor esfuerzo productivo y una mayor presión de los/as pares por mejorar el desempeño. Es decir, aunque el personal operativo no cumple funciones de supervisión o control de calidad, realiza un control cruzado sobre el desempeño de sus compañeros/as de módulo. Esto no se acompaña de reuniones con el personal para resolver problemas relacionados con los detalles del proceso, lo que significa que no se está exigiendo un trabajo intelectual al personal operativo ni se está extrayendo su conocimiento. El mantener personal especializado para la supervisión y el control de calidad constituye una limitación en cuanto al tipo de responsabilidades y tareas que se trasladan y podría, a la vez, representar una menor intensidad del trabajo que la que existiría si hubiera que cumplir con ellas. La pregunta que queda por responder, en nuestro próximo capítulo, es ¿por qué en estas empresas, al igual que en la configuración toyotista no polifuncional, que parecieran estar en la punta de la modernización en la organización del trabajo en la industria de la ropa, no se trasladan funciones jerárquicas al personal operativo? En segundo lugar, en las empresas con polivalencia y rotación predominan las instrucciones individuales y precisas, una jerarquía muy vertical y la realización de

reuniones para resolver problemas de producción. Así, la polivalencia se restringe a la posibilidad de asignar diversas tareas para poder cumplir con metas y compromisos de la empresa sin que se extienda a la polifuncionalidad o al trabajo de mando. No queda un margen de maniobra sobre la manera de realizar el trabajo, ni sobre el tiempo que puede durarse ya que se hacen estudios de tiempos y movimientos, pero tampoco hay una presión colectiva para su cumplimiento. Sí se exige trabajo intelectual en aquellas en que hay reuniones que sirven como mecanismo para la extracción de conocimiento. Así, en estas empresas se está aprovechando el potencial de los/as trabajadores/as para la realización de diversas tareas y para el análisis de problemas de producción; esto puede haber reducido el nivel de monotonía y repetitividad en el trabajo, al mismo tiempo que exige un mayor esfuerzo físico e intelectual. Estamos también, frente a un mecanismo que devuelve a los/as trabajadores/as su capacidad de pensar, pero para ponerla al servicio de la gerencia, pues los temas que se tratan en las reuniones son los que ayudan a resolver problemas de producción.

El tercer grupo, menos jerárquico, es el único en que se encontró polifuncionalidad al lado de la polivalencia y reuniones para solución de problemas. Es decir, parece haber una mayor confianza en la capacidad del personal para realizar trabajo de cierto nivel de mando y para encontrar soluciones a los problemas de producción. En este caso, se agrega trabajo intelectual al trabajo manual, y se asignan responsabilidades mayores, lo que significa que, al lado de la mayor confianza hay una presión, desde la gerencia, para aumentar el esfuerzo productivo. Quedaría por responder si esto se hace sin ningún reconocimiento salarial. El traslado de funciones de mando, como el control de calidad, es también una forma de autosupervisión o de presión ejercida por los/as trabajadores/as sobre sí mismos/as, a la vez que aumenta la responsabilidad y el número de funciones que deben cumplirse, o sea, el esfuerzo productivo.

En esta configuración, la polivalencia representa una posibilidad, para las empresas, de obtener un balance en el flujo de la producción aprovechando mejor las potencialidades de los/as trabajadores/as ya contratados/as, sin tener que recurrir a nuevas contrataciones o pudiendo prescindir de parte del personal. Para

los/as trabajadores/as, si bien se da una ruptura con la especialización en una sola tarea, ello representa, más que el enriquecimiento de su trabajo, un mecanismo para eliminar tiempos muertos y aprovechar mejor sus potencialidades por parte de la empresa. Es decir, la variedad de tareas y la rotación interna, se traducen en un mayor esfuerzo productivo, y en una mayor calificación, que no son reconocidos como tales. Como sucede también en el toyotismo, la concepción de conjunto del proceso productivo se mantiene en manos de la gerencia y sus oficinas de planeación y diseño del trabajo. La posibilidad de realizar diversas operaciones no conduce a la apropiación del proceso en su conjunto ni mucho menos a su diseño, con lo que se mantiene el control del proceso en la gerencia y se convierte a la polivalencia en un mecanismo para lograr el balance del proceso productivo y no para aumentar el poder de los/as trabajadores/as.

La presión de los/as pares sólo se daría entre el grupo de empresas en que hay módulos, mientras en las otras las presiones siguen proviniendo de la gerencia y de la asignación de responsabilidades. El control por la gerencia también es reforzado por la ausencia de sindicatos que facilita la toma de decisiones unilaterales por ésta. La ausencia de sindicatos y la existencia de asociaciones solidaristas, que analizamos en el capítulo 4, podría estar influyendo en la poca extensión de reuniones que, además de mecanismos para la extracción de conocimiento, sirven como estructuras paralelas a las organizaciones sindicales y pueden convertirse en alternativas. Es decir, además de resolver problemas de producción, las reuniones resuelven problemas de resistencia laboral; si no existen sindicatos, no es necesario que cumplan esta última función y pueden perder importancia en las estrategias gerenciales.

En síntesis, en la polivalencia o polifuncionalidad restringida se combinan diversos elementos en relación con la intensidad del trabajo y la distribución del tiempo, con la apropiación y el uso del conocimiento y con la capacidad de decisión, de manera que en alguno de ellos se presenta la agregación de dos mecanismos simultáneamente. Cuando hay módulos, la obtención de la mayor intensidad posible combina la presión de los/as pares con los estudios de tiempos y movimientos que generan imposiciones desde la gerencia. Cuando hay

polivalencia y rotación interna, la intensidad resulta de la combinación de la asignación de varias tareas con los estudios de tiempos y movimientos.

La apropiación y el uso del conocimiento, cuando hay polivalencia y rotación interna, combina la concentración del conocimiento en la gerencia, que diseña y asigna las operaciones fragmentadas, con la extracción –voluntaria- del conocimiento de los/as trabajadores/as sobre los detalles del proceso de trabajo, en las reuniones de sugerencias para mejorar el desempeño (o para aumentar el esfuerzo).

La capacidad de decisión o control del proceso está concentrada en la gerencia, como sucede con las otras configuraciones que hemos visto, y es reforzada con la eliminación de la resistencia laboral que caracteriza a este sector en Centroamérica, y que es también una de las razones por las cuales las transnacionales contratan o localizan sus plantas en estos países, como hemos visto en los capítulos 3 y 4. Sin embargo, cuando hay módulos, se combina la vigilancia ejercida por los representantes de la gerencia (supervisores/as, jefes, encargados/as de calidad) con la vigilancia ejercida por los/as pares, cuando hay asignación grupal del trabajo. Si hay polifuncionalidad, se combina el autocontrol (por la asignación del control de calidad al personal) con el control ejercido por la gerencia, jefes y supervisores.

Con respecto al género, AVANCSO (1994) encuentra una división por género en la cual los hombres realizan las tareas complejas y que requieren fuerza, así como la supervisión, mientras las mujeres realizan las menos complejas, incluso en la costura. Los hallazgos, que se desprenden de los cuestionarios que aplicamos, no muestran una situación tan fácilmente comprensible. El trabajo que requiere una capacitación formal (mecánica y serigrafía) o es más pesado (empaquete, bodega, corte) es predominantemente realizado por hombres, aunque se encontró una excepción en una empresa, en Costa Rica, en que todo el personal son mujeres. En las labores de costura y bordado, que representan una extensión de los roles tradicionalmente asignados a las mujeres, y cuya calificación no es reconocida socialmente, predominan las mujeres, aunque aparecieron casos de

sólo hombres en costura. Los/as misceláneos o manuales, que son los/as más descalificados/as, pueden ser hombres, mujeres o ambos en las configuraciones taylorista-fordistas y predominan las mujeres en las otras.

Es decir, nuestros hallazgos muestran que hay una tendencia a reproducir la división sexual tradicional del trabajo en lo que se refiere a la calificación y la fuerza: las mujeres se ubican en el de calificación no reconocida y los hombres en el de calificación reconocida y en el más pesado. Así, se asignan a las mujeres tareas que representan una extensión de sus funciones de esposas y madres, excepto en el trabajo misceláneo y manual que, en las configuraciones taylorista-fordistas, se asigna tanto a hombres como a mujeres. Esas funciones son las mismas que convierten a las mujeres en administradoras del hogar, dejando al hombre el ámbito público como su espacio de acción. En esta función, las mujeres se encargan de *“limpiar la casa y lavar platos, coser, zurcir, lavar y planchar, comprar el mandado y cocinar; supervisar la tarea de los niños en casa, ...”* (Benería y Roldán, 1992:152) y para ello se considera que deben ser altruistas, entregadas, amorosas, etc. Los hombres, por su parte, se desentienden de la administración doméstica y se encargan de las grandes actividades que se realizan en el ámbito externo, de lo público (Coria, 1989). Es así como la costura es una extensión de las actividades domésticas asignadas a las mujeres, y como los hombres realizan otras labores para construir los espacios de intercambio público. Por ello requieren de –o tienen mayor acceso a- algún nivel de capacitación que es reconocida socialmente, mientras las mujeres adquieren un aprendizaje que no se reconoce como tal aunque, como vemos, es usado por el capital en el caso de la producción de ropa, como el de coser y bordar.

Con respecto a los trabajos que requieren el uso de la fuerza, también hay una extensión de roles tradicionales ya que, desde las sociedades antiguas las mujeres debieron mantenerse cerca del hogar –en parte por la maternidad- y los hombres salieron a generar medios de consumo a través de la caza. Ya entonces, se inicia la asignación de labores más pesadas a los hombres y más delicadas a las mujeres. Esta división se ha mantenido y los hombres han ido desarrollando más fuerza y las mujeres más habilidad para tareas más finas. En el caso que

analizamos, esta misma división del trabajo se mantiene al predominar los hombres en el trabajo de bodega, empaque y corte que requieren más fuerza, mientras las mujeres predominan en la costura.

Sin embargo, es interesante destacar que las labores que requieren cierto nivel de mando no están asignadas exclusivamente a los hombres, sino que se reparten entre ambos. En las configuraciones taylorista-fordistas en forma más repartida y en las otras con predominio de mujeres en la supervisión y el control de calidad. Esto podría representar una mayor apertura –inducida por los movimientos de mujeres de las últimas décadas- a la asignación de funciones de mando a las mujeres; pero también podría representar una extensión del trabajo de administración que realizan las mujeres en el hogar. Siguiendo a Coria (1989) podemos afirmar que, a pesar de que hay algunas creencias en el sentido de que las mujeres hacen lo que quieren en el hogar, aún en ese ámbito el poder que tienen las mujeres es limitado. En las sociedades capitalistas los hombres, que son los proveedores, tienen el control sobre la distribución del dinero que obtienen. Las mujeres pueden administrar una parte –la que se asigna para gastos domésticos- y con muchas restricciones y controles cruzados que varían según el caso. El mito que se crea alrededor de esa administración doméstica como espacio de poder, es una manera de mantener a las mujeres marginadas del poder público, que es el realmente efectivo. Para ejercer dicho “poder oculto” las mujeres utilizan recursos emocionales –como la culpa y la seducción- y presentan las características que se esperan de ellas como la abnegación y el altruismo. En palabras de Coria (1989:147) *“Ello fomenta una ilusión de poder en las mismas que los hombres apoyan y comparten. Se establece así una complicidad perversa entre hombres y mujeres por la cual los hombres fomentan y avalan el protagonismo de las mujeres en ese otro poder –el llamado poder oculto-, despejando para sí el camino libre al poder público. Por su parte las mujeres ceden los espacios del poder público acaparando para sí, monóticamente, la habilidad para desempeñarse en los laberintos afectivos”*.

Cuando a las mujeres se les asignan tareas de supervisión y control de calidad se les mantiene dentro de un ámbito restringido del poder que puede crear la ilusión

de que están adquiriendo funciones de mando, cuando el mando real de la empresa se encuentra en otros niveles de la jerarquía. Sus posibilidades de acción son limitadas, el control sobre ellas se mantiene y podría ser que con ello “cedan” ese otro espacio de poder a los hombres. La afirmación hecha por un encuestado en el sentido de que “*las mujeres son mejores para mandar*” podría estar reproduciendo el mito de lo que Coria llama “poder oculto” y refiriéndose – implícitamente- a los recursos emocionales que pueden usar para mantener su dominio. Así, tanto la asignación de estas funciones como la afirmación del encuestado que comentamos, requieren de una mayor investigación para identificar si estamos frente a un cambio en los espacios de participación abiertos a las mujeres o frente a una participación restringida que no ofrece mayores posibilidades. Para ello habría que determinar si las aseveraciones sobre su capacidad de mando se refieren a ámbitos restringidos y al uso de recursos tradicionales o no, y habría también que analizar las funciones anteriores de las mujeres en esas empresas, su participación en otros niveles jerárquicos y su capacidad para tomar decisiones, tener autonomía y controlar aspectos significativos del proceso de trabajo.

5.5 HETEROGENEIDAD DE LA PEQUEÑA PRODUCCIÓN

La discusión reciente sobre la pequeña producción ha estado inspirada por lo que plantea la especialización flexible, ya sea para apoyar o para refutar sus tesis. Como hemos visto, en este enfoque –desarrollado por Piore y Sabel (1984)- se afirma que la mejor manera de lograr la difusión tecnológica, en la etapa de la microelectrónica, es con pequeña producción. En ella se opera, afirman, con lotes pequeños, especialización en el tipo de productos y flexibilidad en cuanto a la capacidad para modificar el proceso productivo. En estas empresas habría personal altamente calificado, maquinaria microelectrónica y limitaciones en el campo laboral que garantizan que se compite con innovación y cohesión organizativa (y no con bajos estándares laborales). Externamente, las empresas generarían lazos de cooperación.

Como vimos en el capítulo 3, diversos autores refutan este enfoque, que se convierte además en una especie de propuesta alternativa, señalando dos tipos de diferencias que encuentran en la pequeña producción de ropa: por un lado, las redes externas no tienden a ser de cooperación, sino de competencia y subcontratación y, por otro lado, internamente no se organizan con la maquinaria más avanzada ni con cohesión o relaciones de trabajo positivas. Las pequeñas empresas suelen estar vinculadas a cadenas jerárquicas controladas por grandes contratantes, lo que las vuelve dependientes de las compradoras, mientras ellas desarrollan pocas destrezas empresariales y pocas, o ninguna, relaciones de cooperación entre ellas (Amin y Robins, 1991, Alonso, 1997, Morales, 1998). Estas cadenas de subcontratación pueden llegar hasta el trabajo a domicilio. Las empresas contratantes pueden ser grandes empresas que cuentan 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”* (Reygadas, 2001:6). Pero también las pequeñas empresas o talleres pueden ser contratantes y es así como se llega a la producción a domicilio. Morales (1998) encuentra –en Ciudad Juárez, México- que estos contratos son informales, ya que no media ningún acuerdo escrito y pueden suspenderse, pues no generan compromisos posteriores. Y Alonso (1997) señala, entre los cinco niveles que ubica en la cadena de subcontratación, tres en los cuales participan empresas pequeñas o talleres.

Es decir, las relaciones entre empresas pequeñas no apuntan hacia la formación de distritos industriales (como los descritos por Piore y Sabel), sino de *“distritos industriales precarios”, “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”* (Reygadas, 2001:9).

Sobre la organización interna de estas empresas, se ha encontrado la existencia de mano de obra familiar con organización tradicional de la producción basada en: relaciones personales entre los/as propietarios/as y los/as trabajadores/as, el aprendizaje en el trabajo -aunque no buenos salarios-, el trabajo semiartesanal

con la confección de la pieza completa y una división del trabajo poco desarrollada, la habilidad y lealtad como elementos centrales (Reygadas 2001). La familia cumple las funciones de dirección y supervisión, así como las de “operadores universales” que conocen el oficio y pueden ejecutar el trabajo si es necesario (Morales, 1998:6). Amin y Robins (1991) consideran que se dan situaciones de “*autoexplotación y ... empleo de mano de obra familiar, (así como) evasión de aportaciones tributarias y de Seguridad Social ...*” (p.201). Los talleres pueden ser clandestinos, a veces, usar tecnología no reciente, con trabajo inestable, bajos salarios, condiciones laborales inadecuadas y ausencia de organizaciones sindicales (Alonso, 1997, Ross y Tratche, sin fecha, Soya, 1984). Reygadas (2001) señala que la organización de estas empresas pequeñas puede caracterizarse como más acá del taylorismo, en el sentido de que no llega a éste, mientras Pérez (1994b) habla de taylorismo primitivo en unos casos e informalidad en otros.

Lo que hemos encontrado en nuestro estudio también apunta a una heterogeneidad en las empresas pequeñas, pero con algunas diferencias respecto a lo que han señalado los autores antes citados, ya que hemos identificado algunas en que se asigna la confección de la prenda completa y no son contratistas, y otras en que la organización se basa en la división del trabajo por operaciones, ya sean fijas o múltiples, y entre ellas hay algunas contratistas. Nuestros hallazgos sirven de base para la construcción de dos tipos de configuraciones en las empresas pequeñas: oficio residual de costura o sastrería y producción fragmentada en pequeña escala.

5.5.1 Oficio residual de costura o sastrería

En esta configuración incluimos varios talleres de confección de ropa en los cuales aplicamos el cuestionario ya fuera porque formaron parte de las empresas de la muestra, en Costa Rica, o porque los incluimos en forma intencional, en El Salvador, para tener algún referente sobre su existencia en ese país donde, como dijimos, no están registradas las empresas o talleres pequeños. Éstas se pueden calificar como residuos del oficio artesanal, en algunos casos, o de manufacturas,

en otros, ya que el trabajo se organiza en torno al último, aunque se da una cierta especialización o división del trabajo. El oficio aparece en el hecho de que el proceso incluye todas las fases de la producción y la asignación del trabajo se hace a partir de las prendas completas, por ejemplo un vestido, un pantalón, una camisa. En la mayoría de los casos se trata de confección de prendas por encargo individual, de modo que el proceso se inicia con el acuerdo sobre el diseño y los materiales que se usarán, para pasar luego a la toma de las medidas que permitirán hacer el diseño, el patrón, marcar y cortar. Pero no se trata del oficio en su forma más original, sino con un primer nivel de división del trabajo en que se concentra la primera parte que hemos mencionado en el dueño o la dueña, de manera que los/as trabajadores/as reciben la tela cortada con las instrucciones para iniciar el proceso de costura. Además, en algunos casos existe una persona que realiza el trabajo de terminado, que incluye pegar botones, hacer ojales, revisar alteraciones y cortar hebras. Con esta especialización del trabajo se asignan también denominaciones específicas a quienes lo realizan, encontrándose así los/as saqueros/as, pantaloneros/as, camiseros/as, terminadores/as, cortadores/as, etc.

Dentro de este grupo encontramos un taller en el cual se confeccionan prendas de vestir de mujer, diseñadas por su dueña, que no siempre se originan en encargos individuales, sino que se colocan en una tienda de la misma dueña, detrás de la cual se encuentra el taller. Sin embargo, nos parece que debe ubicarse en esta configuración ya que el trabajo se asigna por prenda y, en la encuesta, se afirmó que "*no son operadoras sino costureras*", al igual que en otras encuestas se había afirmado que "*los trabajadores son sastres*" con un claro sentido de orgullo por el oficio y diferenciándose de los operarios de fábrica.

En estos talleres el trabajo de costura se asigna en forma individual; no todo el trabajo de mantenimiento es realizado por personal especializado ya que, en muchos casos, es el mismo dueño el que lo realiza, al menos cuando se trata de cuestiones no muy complejas.

Si bien se presenta una jerarquía entre el personal, ésta es poco rígida. La supervisión y el control de calidad son realizados por personal con niveles de

jefatura o de mayor calificación (dueño, hijo del dueño, dueña, cortadores) pero, al ser talleres pequeños, las relaciones entre ellos/as son muy directas y, cuando se aplicó el cuestionario, se afirmó que "*comparten dudas y reciben sugerencias*", "*aprovechan el conocimiento y la experiencia*" o mantienen una "*conversación permanente*" con los/as trabajadores/as.

El trabajo es, a la vez, poco formalizado ya que no existen estudios de tiempos y movimientos, no hay reglas escritas para asignación de tareas y puestos ni para la evaluación del personal u otros procesos. Sin embargo, las instrucciones muchas veces se dan en forma escrita, ya que se entregan las medidas y otras especificaciones en un papel, aunque esto sucede cuando son personas que han trabajado durante muchos años para el taller y, por lo tanto, ya conocen el oficio; de hecho, la entrega de instrucciones por escrito coincide, a veces, con que se den instrucciones generales (o no muy precisas) sobre el trabajo que se debe realizar.

Es de destacar que ninguno de estos talleres -cuyos tamaños oscilan entre 2 y 30 trabajadores/as- es contratista de empresas más grandes, lo que resulta obvio si tomamos en cuenta que en la mayoría de los casos cumplen con pedidos individuales. Sin embargo, sí se encontró que ellos subcontratan a otros/as trabajadores/as o tienen lo que consideran "sus trabajadores/as", pero a domicilio. Es decir, si bien no son contratistas sí son contratantes de trabajo a domicilio.

La división del trabajo por género se expresa en estos talleres en el hecho de que, en las encuestas, se habló de costureras y de sastres. Las primeras son las trabajadoras de proceso en los talleres dedicados a la confección de ropa de mujer donde el diseño es realizado por la dueña. En uno de los talleres el esposo de ésta es el que realiza el corte y administra la empresa, y ella es diseñadora industrial. En ninguno de ellos trabajan hombres en la fase de costura. En las sastrerías predomina el trabajo realizado por hombres aunque la ropa puede ser de hombre o de mujer. Sólo en uno (de cuatro) casos se encontraron "camiseras". Las otras mujeres realizan trabajo menos calificado como el de terminadora o miscelánea.

Un caso especial encontrado está constituido por talleres de estampado de serigrafía de algunas prendas como camisetas, cuya costura se subcontrata. La serigrafía, que requiere una mayor calificación, es realizada por trabajadores que hacen todas las operaciones: revelar marcos, lavar, estampar. En estas empresas se realiza también el corte y en una de ellas el diseño que se estampará en la prenda. A diferencia de las otros talleres que hemos incluido en este grupo, en estos talleres no se trabaja por encargo individual y, por lo tanto, no se trata de piezas exclusivas, sino en serie. En ellos se traslada el control de calidad al personal de producción, pero se mantienen las otras características que se han señalado para los otros talleres. En ambos casos son los hombres quienes realizan el trabajo de serigrafía, aunque en uno de ellos la diseñadora y cortadora es una mujer y, en otro, una de las socias (de 3) es mujer. En suma, en estos casos, si bien predomina el trabajo de hombres, las mujeres tienen un estatus más alto.

Esta configuración es la que consideramos “tradicional” y, como veremos, se diferencia de otras empresas pequeñas que se organizan en torno a las operaciones. Como se puede observar, estos talleres asemejan la manufactura de confección que predominara en Costa Rica hacia mediados del siglo XX. Los talleres de trajes de hombre contrataban sastres, cuya especialización los convertía en saqueros, chalequeros, pantaloneros que confeccionaban la prenda completa, requerían un largo período de aprendizaje y se ubicaban entre los oficios de mayor calificación. Hacían prendas a la medida del cliente y, ya fuera que trabajaran a domicilio o en el taller, *"recibían las piezas cortadas por el ´cortador´ o ´el maestro´ -que muchas veces era el dueño de la sastrería-, luego de que éste tomara las medidas y tallara al cliente"*. En los talleres *"La disciplina laboral no parece haber sido muy estricta..."* (Cerdas, sin fecha). El oficio generaba estabilidad y autoestima ya que era valorado altamente tanto por quienes lo practicaban como por la sociedad. El trabajo de los sastres se transmitía, en buena parte, por lazos familiares y, como tradición laboral que se fortaleció antes de la década de los sesenta del siglo XX, empieza a agotarse con la integración centroamericana y muestra *"un franco deterioro que la llevaría a*

punto de colapso y ruina hacia la década de los ochenta" deviniendo así el oficio de sastre en "*una especie de ´destino residual´*" (Hernández, sin fecha).

Las mujeres hacían la costura en los talleres de ropa para mujeres y también se especializaban, en la confección de prendas, como camiseras, pantaloneras, etc. También en esos casos se dividía el trabajo de corte del de costura y podía combinarse el trabajo a domicilio con el del taller. La costura recoge una tradición familiar o de relaciones personales que, en el caso de las mujeres es menos valorada que en el de los hombres, se considera -en general- menos calificada y se combina con los oficios domésticos (Dobles, sin fecha). Cerdas señala que "*El oficio de sastre fue y ha sido, por excelencia, un trabajo masculino. Sin embargo, trabajos menos calificados y remunerados, afines al mismo, los ejecutaban también mujeres: pantaloneras, y en general, confección por partida; es decir, confección estandarizada. Muchas de ellas engrosaban el nutrido oficio de ´costureras´ josefinas. Cuando surgieron las fábricas (´sistema de operación´, como se denominaba) de trajes y pantalones, también absorbieron mano de obra femenina. En este último sistema el trabajo ya no era por pieza, sino en cadena ...*" (Cerdas, sin fecha:135). Es de notar que lo que hemos hallado en el actual oficio residual de costura o sastrería muestra la transmisión del oficio en la familia en el caso de los hombres y no así en el de las mujeres, en cuyos talleres no encontramos hijas de las dueñas. El trabajo de las costureras entra en decadencia con la producción fabril en serie que se expande desde antes de la década de los sesenta, por lo que optamos por el adjetivo de residual en su calificación.

En síntesis, los talleres en que hay oficio residual de costura o sastrería no son contratistas de otras empresas porque, excepto en el caso de la serigrafía y alguna otra excepción, se relacionan directamente con cliente consumidores/as individuales y realizan todo el proceso desde el diseño hasta la entrega a dicho/a cliente. Cuando participan en alguna cadena –nacional- de producción y distribución, se encuentran en el primer eslabón como contratantes. Su organización interna se mueve entre el oficio artesanal y la manufactura en su sentido clásico, con: trabajo colectivo con división elemental del trabajo, jerarquía

poco rígida y un cierto ámbito de autoorganización del tiempo y del trabajo, relaciones personales, oficio con orgullo. Cuando el dueño o la dueña realizan el trabajo con ayuda de algunos/as pocos/as trabajadores/as, se trata de oficio artesanal; cuando él o ella se dedican sólo a funciones de organización y control del proceso productivo, estamos frente a una manufactura. El primero tiene un ámbito de acción muy restringido porque son pocos/as trabajadores/as y poco equipo; las limitaciones de la manufactura están dadas, más bien, desde el punto de vista del desarrollo del capital porque *“no posee un esqueleto objetivo independiente de los obreros mismos...”* y *“no podía ni apoderarse de la producción social en toda su amplitud, ni revolucionarla en profundidad”*, como afirmaba Marx (1979:447-48) en su análisis del surgimiento del capital.

5.5.2 Producción fragmentada en pequeña escala

Un segundo grupo de pequeñas empresas, en las cuales se aplicó el cuestionario, lo hemos denominado producción fragmentada en pequeña escala, ya que el trabajo se organiza a partir de las diversas operaciones de costura. Sus características comunes son: en primer lugar, todas orientan su producción hacia el mercado nacional, lo que significa que no participan de ninguna cadena de producción y distribución transnacional. En segundo lugar, son empresas muy pequeñas, de 10 o menos trabajadores/as, y sus dueños/as participan en alguna fase del proceso productivo, es decir, se trata de pequeña producción típica. En tercer lugar, si bien el tamaño de la empresa no permite una formalización o jerarquía rígida en su organización, identifican categorías de trabajadores/as como misceláneos y operarios/as y, en un caso, cortadores. Además, el mantenimiento es realizado por personal especializado (que, en algunos casos, son los dueños). El trabajo se distribuye sobre la base de las diversas operaciones y no por prenda. El tamaño de las empresas y el número de trabajadores/as obliga a que éstos/as realicen varias operaciones cada uno/a, pero el concepto para distribuir las partes de las operaciones mismas y las agrupa de la forma más ágil posible; es decir, el proceso no se organiza a partir de la prenda completa, sino

como una secuencia de operaciones que se agrupan para que puedan ser realizadas por un número reducido de personas.

Se trata de pequeñas empresas que han surgido recientemente, o se han ajustado a las nuevas condiciones del mercado nacional, y deben comprenderse dentro de las nuevas tendencias. La mayoría fue creada entre finales de la década de los ochenta y el año 2001; sólo una de ellas fue creada en 1980 pero se ha diversificado mucho en los últimos años, lo que muestra un proceso de adaptación.

Cerca de la mitad de estas empresas son contratistas y más de la mitad contratantes, aunque en algunos casos sólo contratantes de ciertas fases –y a veces- como corte, planchado o lavado, y una de ellas contrata trabajo a domicilio. Las hemos agrupado en dos: aquellas en las cuales los/as operarios/as tienen puestos fijos y aquellas en las cuales hay una rotación frecuente de personal para cumplir con las necesidades de la producción.

En el primer grupo hay dos empresas costarricenses que se especializan en las labores de costura, aunque una de ellas realiza también el acabado y a veces el corte; y una salvadoreña (que no forma parte de la muestra, como hemos dicho) que confecciona la prenda desde el diseño. La observación directa que realizamos durante la aplicación del cuestionario nos permitió observar que tienen instalaciones en salones anexos a los domicilios de sus dueños/as y que hay trabajo familiar, predomina la señora que cose y supervisa y el esposo que administra y distribuye la producción, aunque se encontró uno que también cose. El trabajo se asigna en forma individual y se dan instrucciones muy precisas, aunque en dos de ellas el personal operativo participa en el control de calidad. Es decir, si bien hay una división técnica del trabajo tan marcada como es posible para el tamaño de la empresa, sí se trasladan funciones jerárquicas al personal operativo.

En el segundo grupo se observó que algunos talleres tienen instalaciones separadas y otros tienen salones agregados a sus casas. Están divididas entre los que hacen toda la prenda desde el diseño y los que se especializan en costura o en costura y acabado. En ellos se afirmó que los/as trabajadores/as hacen

varias o todas las operaciones y se rotan por diversas razones: lograr el balance de la producción, cumplir con las metas o pedidos, suplir ausentes, coser diseños nuevos y, en un caso, se afirmó que para estimular la polivalencia. En dos de estas empresas se afirmó que se realizan reuniones para resolver problemas de producción y en una que se había intentando pero no funcionó.

De los cuestionarios se desprende que la mayoría de estas empresas tienen más mujeres que hombres y éstas predominan en el trabajo de costura, de misceláneas, corte, supervisión y control de calidad, aunque hay algunas en que predominan los hombres tanto como parte del personal, como en los diferentes trabajos mencionados. La supervisión y el control de calidad, se realizan, en varios casos, como función compartida entre la pareja de esposos. Por último, el mantenimiento siempre y la serigrafía cuando hay, lo realizan hombres. Es decir, se repite en esta configuración la tradicional división del trabajo sexual que hemos visto en otras: las mujeres están en la costura, labores misceláneas y corte que, en volúmenes pequeños no es trabajo pesado; los hombres están en la administración, el mantenimiento y la serigrafía. Sin embargo, las mujeres hacen el control de calidad y la supervisión. La pregunta que nos hiciéramos más adelante, en el sentido de si esto representa una apertura hacia la participación de la mujer o una reproducción de sus funciones domésticas (de poder oculto y limitado) adquiere aún más importancia en este caso, en que muchas veces comparten con el esposo esas funciones de mando, pero el nivel más alto, el de administración, es asumido por el esposo cuando ambos participan del proceso.

En síntesis, estas pequeñas empresas participan en cadenas de subcontratación, tal y como se ha encontrado en otros estudios (Amin y Robins, 1991, Alonso, 1997, Morales, 1998) y no en redes de cooperación o solidaridad (Pérez, 1994a), lo que hace suponer que existen presiones hacia abajo para cumplir con estándares del producto, formando ya sea “anillos de submaquiladoras” como afirma Reygadas (2001) o redes de relaciones desiguales. Sus características dejan claramente de manifiesto que no estamos frente a distritos industriales ni formas de especialización flexible, a pesar de que se trata de adaptaciones a las nuevas condiciones del mercado –aunque nacional-, entre las que está la mayor

diversidad de la demanda o de los gustos de los/as consumidores/as. Pero no se trata de producción altamente tecnificada con capacidad innovadora, o con acuerdos laborales, polifuncionalidad o alta calificación. La informalidad que existe se debe a la cercanía física de las personas, pero se mantiene la jerarquía hasta donde es posible. La polivalencia existe en la medida en que la cantidad de personas que trabajan en ellas impide una mayor división técnica del trabajo, pero el concepto del proceso parte de su fragmentación en operaciones sencillas. Constituyen así, parte de la diversidad que mencionan Amin y Robins (1991) y no de la homogeneidad que pretenden Piore y Sabel (1984) u otros posfordistas.

Por otro lado, hay un buen número de empresas en que se encontró un trabajo familiar con funciones de dirección y supervisión, así como de operadores/as universales, tal y como lo encontrado por Morales (1998) en Ciudad Juárez.

En esta configuración se da una clara ruptura con la anterior al modificar el trabajo artesanal de confección de la prenda completa y adaptarse a las condiciones del mercado, en algunos casos a través de la división del trabajo (copiando el taylorismo-fordismo⁸¹) y en otros casos incluyendo el concepto de polifuncionalidad, la rotación de tareas y hasta las reuniones para resolver problemas de producción.

La producción fragmentada en pequeña escala corresponde con la típica pequeña producción, en que se combinan relaciones obrero-patronales y autoexplotación: trabajo familiar en funciones de dirección y supervisión, además de en tareas operativas, cercanía física y relaciones de lealtad con el resto, con presión por el aumento de los excedentes que se apropian las comercializadoras, en este caso, las empresas que controlan las cadenas de producción y distribución.

Es decir, dentro de la pequeña producción estamos frente a una clara heterogeneidad, ya que en la configuración del oficio residual de costura o sastrería se asigna la confección de la prenda completa con poca división del trabajo (como encontró Reygadas, 2001) y se mantiene el orgullo del oficio,

81 En una empresa pequeña, que identificamos como producción fragmentada en pequeña escala y seleccionamos para la segunda fase del trabajo de campo, se afirmó que la organización del trabajo la basaban en la que había en una empresa en que el dueño había trabajado.

mientras que en la producción fragmentada en pequeña escala se divide el trabajo y se asignan operaciones –aunque varias- a los operarios/as, quienes ya no son sastres o costureras. Es decir, las primeras se habrían refuncionalizado en el sentido apuntado por Reygadas, pero las segundas son una creación de la nueva etapa del capitalismo.

5.6 CONCLUSIONES

Los hallazgos de la primera fase del trabajo de campo de esta investigación nos han permitido construir configuraciones de organización del trabajo y discutir las interpretaciones sobre algunas de ellas. Para construir las configuraciones usamos el concepto, que habíamos trabajado en el capítulo 1, en que incluimos: la división del trabajo técnica, básica y jerárquica o funcional; los métodos de trabajo, las formas de mando y control y los mecanismos de toma de decisiones, así como la forma en que estos factores están penetrados por: la distribución del tiempo de trabajo, la intensidad del trabajo, la capacidad de decisión y la apropiación y uso del conocimiento.

Ese concepto nos permitió construir una diversidad de configuraciones de organización del trabajo, sobre la base de lo encontrado en la industria de prendas de vestir en Centroamérica, y discutir sus características, lo que nos lleva a afirmar que no existe la tendencia hacia una sola configuración, sino hacia la constitución de varias coexistiendo entre ellas y, más aún, hacia configuraciones heterogéneas dentro de lo que algunos/as autores/as consideran una sola organización del trabajo. Es decir, hemos reconocido una tendencia hacia el taylorismo-fordismo, al lado de otra tendencia hacia el toyotismo, pero también hay tendencias hacia la constitución de nuevas configuraciones como la polivalencia o polifuncionalidad restringida y la producción fragmentada en pequeña escala. Una última tendencia es hacia la desaparición de lo que hemos llamado oficio residual de costura o sastrería, en la cual hemos encontrado tanto artesanía como manufactura.

La heterogeneidad encontrada es aún mayor si advertimos que, dentro del taylorismo-fordismo, hemos construido tres configuraciones de organización del trabajo, porque presentan sus elementos centrales con algunas variaciones. Una

de ellas es el taylorismo-fordismo clásico que corresponde con éste en todos los factores que hemos incluido en el concepto de configuración de organización del trabajo (con la aclaración de que la especialización en operaciones fragmentadas no implica que haya categorías obreras para ellas). Otra es el taylorismo-fordismo informal en el cual el elemento central es que no formaliza por escrito las reglas y normas, como los procedimientos para la selección de personal y la asignación de tareas o para la evaluación y los ascensos. Por último, el ajustado cumple con al menos el 60% de los factores del taylorismo-fordismo clásico, pero presenta rupturas con el clásico en diferentes aspectos como la asignación de diversas operaciones o máquinas a los/as trabajadores/as, la asignación de trabajo grupal, el dar instrucciones generales. Con ello hemos mostrado que no hay taylorismo-fordismo, sino taylorismo-fordismos, y que su diversidad, lejos de debilitarlo, ha constituido una manera de ajustarse a las nuevas condiciones de la producción y los mercados.

Los factores de nuestro concepto de organización del trabajo y su dimensión social, nos han permitido diferenciar los objetivos de la producción capitalista –de extracción del máximo excedente y de la mayor intensidad del trabajo- de los mecanismos a través de los cuales se procura lograr esos objetivos, para discutir el significado de las diversas configuraciones de organización del trabajo. En el taylorismo-fordismo se procura obtener los objetivos gerenciales a través de un doble proceso de expropiación-apropiación: la expropiación de los/as trabajadores/as de la posibilidad de organizar el tiempo y definir el ritmo de trabajo, así como del conocimiento sobre los detalles del proceso, elementos que son apropiados por la gerencia que define la manera y los tiempos –y movimientos- en que debe realizarse el trabajo, para lo cual se apropia del conocimiento sobre todos los detalles del proceso de trabajo, y controla en sus oficinas la planeación y el control del mismo. El poder de la gerencia se da por esa apropiación de las decisiones, de las definiciones y del conocimiento.

En el toyotismo se procura aumentar la intensidad del trabajo, como base para el aumento del excedente, por medio del esfuerzo y entrega (de energía física y conocimiento), aparentemente voluntarios, basados en la lealtad y el compromiso

con la empresa, aunque los mecanismos ocultos para lograrlo son la presión de los/as pares, la interiorización del control en los/as propios/as trabajadores/as y el mantener abierta la carga de trabajo que se usará –entre otras cosas- en las decisiones sobre ascensos y mejoras salariales. El poder de la gerencia se refuerza por la neutralización de la acción colectiva de los/as trabajadores/as ya sea por la vía de la destrucción del sindicalismo, de la promoción del sindicalismo cooperador, o también oscureciendo los intereses obreros en las reuniones (que aparecen como participación) o procurando su identificación con los de la empresa a través del trabajo ideológico y de la asignación de responsabilidades.

En la polivalencia o polifuncionalidad restringida se combinan diferentes mecanismos para aumentar la intensidad y el ritmo del trabajo, para apropiarse del conocimiento y para controlar el proceso productivo. Los módulos combinan la presión de los/as pares con las definiciones de la gerencia a través de los estudios de tiempos y movimientos; la polivalencia y rotación interna combina la concentración del conocimiento en la gerencia, que diseña y asigna las operaciones fragmentadas, con la extracción –voluntaria- del conocimiento de los/as trabajadores/as sobre los detalles del proceso de trabajo, en las reuniones de sugerencias para mejorar el desempeño (o para aumentar el esfuerzo); la polifuncionalidad combina el autocontrol con el control ejercido por la gerencia, los jefes y los/as supervisores/as.

En la pequeña producción no estamos frente a relaciones capitalistas internamente -excepto en la manufactura-. En la producción fragmentada en pequeña escala se recibe la presión de parte de las empresas contratantes, que controlan las cadenas de producción y distribución en el mercado nacional y controlan también los excedentes. Como pequeña producción en el sentido clásico, internamente se combinan las relaciones obrero-patronales y la autoexplotación, ya que hay trabajo familiar, sin límites de jornada, cercanía física y lealtad. En el oficio residual de costura o sastrería, cuando hay manufactura, la intensidad del trabajo y la extracción de excedentes son muy limitadas y esa es una de las razones de la tendencia a su desaparición. Cuando se trata de oficio artesanal y se contratan trabajadores/as la situación es semejante a la de la

pequeña producción clásica, ya que el patrón (o la patrona) es un trabajador (o trabajadora) más.

Adicionalmente, se encontraron cadenas de producción y distribución tanto orientadas hacia el mercado internacional, como orientadas hacia el mercado nacional. Las primeras confirman lo encontrado en otros estudios en cuanto a: la fragmentación del proceso de producción de ropa y la relocalización de las fases menos automatizadas en países como los de Centroamérica; el control de las fases más automatizadas y de la comercialización por las empresas líderes de las cadenas, que explica la apropiación de excedentes por éstas y la dependencia de las contratistas respecto a ellas, que tienen el poder de decisión en relaciones jerárquicas y no de solidaridad. Pero se encontraron diferencias respecto a quienes consideran que sólo generan relaciones de contratación, ya que se identificaron plantas que pertenecen a las transnacionales, lo que se explica por su interés en acceder a la fuerza de trabajo y a los centros de producción a nivel mundial, ya sea en forma directa o indirecta.

La participación de los/as trabajadores/as centroamericanos en el cordón que se forma dentro del mercado internacional de fuerza de trabajo, se explica, en parte, por esa fragmentación del proceso productivo y por el desplazamiento de ciertas fases, que segmenta a los/as trabajadores/as entre los/as más calificados/as en ciertas fases y lugares y los/as menos calificados/as (o de calificación no reconocida) en Centroamérica, donde además los salarios son menores, la protección del gobierno es mínima y se impide cualquier forma de organización autónoma.

Las otras son las cadenas nacionales que se asemejan a las internacionales, pero algunas son dirigidas por pequeñas empresas, lo que hace que la semejanza sea muy ideal, ya que no tienen control del mercado. Estas cadenas, nos llevan hasta el trabajo a domicilio, consolidando así una de sus funciones, que es la de ocultar la relación de trabajo existente entre la empresa contratante y quienes realizan el trabajo directo, y que sucede en todos los eslabones de la cadena, excepto en el primero.

Esta pluralidad, que hemos encontrado y expuesto en este capítulo, nos da los elementos que necesitábamos para pasar a responder nuestra segunda pregunta de investigación y explicar la tendencia a la coexistencia de diversas configuraciones de organización del trabajo, lo cual hacemos en el capítulo siguiente.

**TABLA RESUMEN NO.5-1
CONFIGURACIONES DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

	División del trabajo			Métodos de trabajo	Formas de mando y control	Espacios de participación de trabajadores/as	Género
	básica	técnica	jerárquica				
taylorismo-fordismo clásico	<ul style="list-style-type: none"> · separación concepción-ejecución del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> · cada operario/a una operación · asignación individual · “comodines” para balance del flujo de producción · mantenimiento especializado 	<ul style="list-style-type: none"> · supervisión especializada · control de calidad especializado 	<ul style="list-style-type: none"> · máquinas en línea · puestos fijos · instrucciones precisas · traslado piezas en bultos por personal especializado · manuales y reglas escritas · estudios tiempos y movimientos 	<ul style="list-style-type: none"> · relaciones mediadas por estructuras jerárquicas 	<ul style="list-style-type: none"> · departamentos especializados en diseño y planeación detallada del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> · predominan hombres en trabajos que requieren capacitación formal (mecánica, serigrafía) o son más pesados (bodega, empaque, corte en grandes volúmenes) · mujeres predominan en costura y bordado · en misceláneos no hay claro predominio por sexo · en control de calidad y supervisión no hay claro predominio por sexo

taylorismo-fordismo informal	<ul style="list-style-type: none"> · separación concepción-ejecución del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> · cada operario/a una operación · asignación individual del trabajo · mantenimiento especializado 	<ul style="list-style-type: none"> · supervisión especializada · control de calidad especializado 	<ul style="list-style-type: none"> · máquinas en línea · puestos fijos · instrucciones precisas · traslado piezas en bultos por personal especializado · no manuales y reglas escritas · estudios tiempos y movimientos 	<ul style="list-style-type: none"> · mediación relaciones no siempre jerárquica 	<ul style="list-style-type: none"> · departamentos especializados en diseño y planeación detallada del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> · predominan hombres en trabajos que requieren capacitación formal (mecánica, serigrafía) o son más pesados (bodega, empaque, corte en grandes volúmenes) · mujeres predominan en costura y bordado · en misceláneos no hay claro predominio por sexo · en control de calidad y supervisión no hay claro predominio por sexo
taylorismo-fordismo ajustado	<ul style="list-style-type: none"> · separación concepción-ejecución del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> · una o varias operaciones en la misma máquina · asignación individual o grupal de trabajo · mantenimiento especializado 	<ul style="list-style-type: none"> · supervisión especializada o con participación de personal operativo · control de calidad especializado o con participación de personal operativo 	<ul style="list-style-type: none"> · líneas · instrucciones precisas o generales · rotación de trabajadores o cambio de operación en la misma máquina · reglas escritas o no · estudios tiempos y movimientos, cálculos de metas o ninguno · control estadístico de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> · relaciones mediadas por estructuras jerárquica o directas 	<ul style="list-style-type: none"> · departamentos especializados en diseño y planeación detallada del trabajo · reuniones con personal para asuntos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> · predominan hombres en trabajos que requieren capacitación formal (mecánica, serigrafía) o son más pesados (bodega, empaque, corte en grandes volúmenes) · mujeres predominan en costura y bordado · en misceláneos no hay claro predominio por sexo · en control de calidad y supervisión no hay claro predominio por sexo

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">toyotismo no polifuncional</p>	<ul style="list-style-type: none"> · separación concepción-ejecución del trabajo · casa matriz realiza o dirige diseño y planeación detallada del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> · polivalencia con especialización en algunas tareas · asignación grupal del trabajo · mantenimiento especializado 	<ul style="list-style-type: none"> · supervisión especializada · control de calidad especializado 	<ul style="list-style-type: none"> · rotación de trabajadores/as · instrucciones precisas · estudios tiempos y movimientos · reglas escritas · sistema modular con justo a tiempo y teoría de las restricciones (lotes pequeños) 	<ul style="list-style-type: none"> · estructura jerárquica muy definida · relaciones directas · trabajo ideológico y de motivación (formación permanente) · apoyo económico (vía solidarismo), emocional y psicológico para obtener consentimiento 	<ul style="list-style-type: none"> · reuniones de grupos primarios para solucionar problemas 	<ul style="list-style-type: none"> · predominan hombres en trabajos que requieren capacitación formal (mecánica, serigrafía) o son más pesados (bodega, empaque, corte en grandes volúmenes) · mujeres predominan en costura y bordado · en misceláneos no hay claro predominio por sexo · en control de calidad y supervisión predominan mujeres
--	---	--	---	---	--	---	---

polivalencia o polifuncionalidad	<ul style="list-style-type: none"> · separación concepción-ejecución del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> · polivalencia (o polifuncionalidad , no ambas) · asignación trabajo por módulos o individuales · mantenimiento especializado o por personal operativo · equipos de trabajo o trabajo individual 	<ul style="list-style-type: none"> · supervisión especializada o polifuncionalidad · control de calidad especializado o polifuncionalidad 	<ul style="list-style-type: none"> · rotación de trabajadores/as · módulos o líneas · estudios de tiempos y movimientos (excepto en un caso) · instrucciones precisas, generales o que permiten cierto margen al personal · lotes pequeños o no · reglas escritas o no · control estadístico de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> · relaciones jerárquicas o directas 	<ul style="list-style-type: none"> · reuniones para resolver problemas de producción o no 	<ul style="list-style-type: none"> · predominan hombres en trabajos que requieren capacitación formal (mecánica, serigrafía) o son más pesados (bodega, empaque, corte en grandes volúmenes) · mujeres predominan en costura y bordado · en misceláneos no hay claro predominio por sexo · en control de calidad y supervisión predominan mujeres
producción fragmentada	<ul style="list-style-type: none"> · dueños/as operadores/as universales (diseñan, organizan y vigilan el trabajo y hacen trabajo operativo) 	<ul style="list-style-type: none"> · trabajo familiar en todas las labores, incluyendo administrativas · operarios/as polivalentes (aunque se parte de la fragmentación del proceso) · asignación individual del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> · control calidad por familia dueña y también por personal operativo · predomina la supervisión y el control de calidad realizados por pareja de esposos 	<ul style="list-style-type: none"> · puestos fijos o rotación del personal · instrucciones precisas 	<ul style="list-style-type: none"> · relaciones directas con jerarquía hasta donde es posible · cercanía física y relaciones de lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> · reuniones para resolver problemas de producción 	<ul style="list-style-type: none"> · predomina mujer que cose y hombre administra · mujeres predominan en costura, misceláneo, corte, supervisión y control de calidad · hombres en mantenimiento, administración y serigrafía

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">oficio residual de costura o sastrería</p>	<ul style="list-style-type: none"> · separación concepción-ejecución del trabajo o no 	<ul style="list-style-type: none"> · prenda completa (en relación con costura). Separación del diseño, corte, terminado · asignación individual · mantenimiento especializado o no 	<ul style="list-style-type: none"> · supervisión por personal de cierto nivel, no especializado · control de calidad por personal de producción o no 	<ul style="list-style-type: none"> · artesanal (trabajo individual o de muy pocas personas) o manufactura (con división elemental del trabajo) · predomina trabajo por encargo individual · instrucciones generales o precisas · no hay estudios de tiempos y movimientos, aunque existe el pago a destajo · no hay reglas escritas 	<ul style="list-style-type: none"> · relaciones directas 	<ul style="list-style-type: none"> · dueños comparten dudas y reciben sugerencias de trabajadores/as 	<ul style="list-style-type: none"> · predominan hombres en sastrerías (sastres), mujeres en talleres de costura de ropa de mujer (costureras) · dueños o dueñas hacen el diseño · hombres predominan en administración (cuando hay ambos sexos) · es sastrerías mujeres predominan en trabajo menos calificado (terminadoras, misceláneas)
--	--	---	--	--	---	---	--

**CUADROS CON INFORMACIÓN OBTENIDA DE LOS CUESTIONARIOS
APLICADOS A EMPRESAS EN COSTA RICA**

**CUADRO NO.5-2: Costa Rica: número de empresas según año de fundación
en la industria de prendas de vestir
2001**

Año de fundación	Frecuencia	Porcentaje del total
Antes de 1960	4	12,9
De 1961 a 1969	3	9,7
De 1970 a 1980	5	16,1
De 1981 a 1985	2	6,5
De 1986 a 1990	6	19,4
De 1991 a 1995	7	22,6
de 1996 a 2000	3	9,7
De 2000 en adelante	1	3,2
Total	31	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

**CUADRO NO.5-3: Costa Rica: número de empresas según tamaño en la
industria de prendas de vestir
2001**

Número de trabajadores/as	Frecuencia	Porcentaje del total
de 1 a 10	13	41,9
de 11 a 30	5	16,1
de 31 a 100	3	9,7
de 101 a 500	5	16,1
de 501 a 1000	1	3,2
sin fábrica*	4	12,9
Total	31	99,9

*Se refiere a empresas que subcontratan toda la costura y el acabado.

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CUADRO NO.5-4: Costa Rica: número de empresas según tipo de producto de la industria de prendas de vestir 2001

Tipo producto	Frecuencia	Porcentaje del total
Deportiva	1	3,2
Bebe y niño/a	2	6,5
Camisas	1	3,2
Interior de mujer	1	3,2
Pantalones	4	13,0
Mujeres todo	3	9,7
Abrigos	2	6,5
De todo	4	13,0
Trajes sastre	4	13,0
Calcetines	2	6,5
Ropa de punto	6	19,4
Estampados	1	3,2
Total	31	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CUADRO NO.5-5: Costa Rica: número de empresas en la industria de prendas de vestir según fases de la producción que realizan 2001

Fases	Frecuencia	Porcentaje del total
Distribución y control de calidad	2	6,5
Distribución, patrón, corte y control de calidad	1	3,2
Diseño, patrón, corte y acabado	1	3,2
Corte y serigrafía	1	3,2
Costura	2	6,5
Costura y acabado	5	16,1
Corte, costura y acabado	5	16,1
Patrón, corte, costura y acabado	2	6,5
Diseño, patrón, corte, costura y acabado	9	29,0
Diseño, patrón, corte, acabado y serigrafía	1	3,2
Diseño, patrón, corte, costura, acabado y serigrafía	2	6,5
Total	31	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CUADRO NO.5-6: Costa Rica: número de empresas según régimen o calidad de exportación en la industria de prendas de vestir 2001

Régimen exportación	Frecuencia	Porcentaje del total
Zona franca	5	16,1
Perfeccionamiento activo - recinto fiscal	3	9,7
Exporta al Caribe	1	3,2
Mercado interno	20	64,5
N.S-N.R.	2	6,5
Total	31	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CUADRO NO.5-7: Costa Rica: número de empresas en la industria de prendas de vestir según porcentaje de exportaciones 2001

Porcentaje exportado	Frecuencia	Porcentaje del total
100 %	9	29,0
De 80 a 99%	1	3,2
De 40 a 59%	1	3,2
Subtotal	11	35,5
NA	20	64,5
Total	31	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CUADRO NO.5-8: Costa Rica: número de empresas de la industria de prendas de vestir según origen del capital 2001

Origen del capital	Frecuencia	Porcentaje del total
Nacional	22	71,0
Colombia	1	3,2
EEUU	6	19,4
Corea	1	3,2
NS-NR	1	3,2
Total	31	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CUADRO NO.5-9: Costa Rica: número de empresas de la industria de prendas de vestir según relación con compradoras 2001

Relación comercial con proveedoras	Frecuencia	Porcentaje del total
Subsidiaria	3	9,7
Filial	1	3,2
Representante	1	3,2
Contrato 100%	6	19,4
Contrato 25% - 49%	2	6,5
Independiente	18	58,1
Total	31	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CUADRO NO.5-10: Costa Rica: número de empresas en la industria de prendas de vestir según calidad como subcontratantes 2001

Subcontratación	Frecuencia	Porcentaje del total
No subcontrata	13	41,9
100 %	5	16,1
De 50 % a 99 %	1	3,2
De 1 % a 25 %	3	9,7
Esporádicamente	7	22,6
Solo lavado y aplanchado	1	3,2
Contrata a domicilio	1	3,2
Total	31	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CUADRO NO.5-11: Costa Rica: número de empresas de la industria de prendas de vestir según configuración de organización del trabajo 2001

Configuración de organización del trabajo	Frecuencia	Porcentaje del total
Taylorismo clásico	1	3.2
Taylorismo ajustado	7	22.6
Toyotismo no polifuncional	1	3.2
Polivalencia o polifuncionalidad restringida	3	9.7
Producción fragmentada en pequeña escala	7	22.6
Oficio residual de costura o sastrería	8	25.8
Sin fábrica	4	12.9
Total	31	100.0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

**CUADROS CON INFORMACIÓN OBTENIDA DE LOS CUESTIONARIOS
APLICADOS A EMPRESAS EN EL SALVADOR**

**CUADRO NO.5-12: El Salvador: número de empresas
en la industria de prendas de vestir según año de fundación
2001**

Año de fundación	Frecuencia	Porcentaje del total
De 1961 a 1969	1	3,6
De 1970 a 1980	4	14,3
De 1981 a 1985	2	7,1
De 1986 a 1990	4	14,3
De 1991 a 1995	7	25,0
de 1996 a 2000	9	32,1
De 2000 en adelante	1	3,6
Total	28	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

**CUADRO NO.5-13: El Salvador: número de empresas en la
industria de prendas de vestir según número de trabajadores/as
2001**

Número de trabajadores/as	Frecuencia	Porcentaje del total
de 11 a 30	2	7,1
de 31 a 100	7	25,0
de 101 a 500	12	42,8
de 501 a 1000	4	14,3
más de 1000	3	10,7
Total	28	99,9

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CUADRO NO.5-14: El Salvador: número de empresas de la industria de prendas de vestir según tipo de producto 2001

Tipo de producto	Frecuencia	Porcentaje
Deportiva	6	21,4
Bebé y niño/a	2	7,1
Camisas	1	3,6
Interior de mujer	2	7,1
Pantalones	2	7,1
Niño/a	2	7,1
Adultos todo	2	7,1
Mujeres todo	1	3,6
Abrigos	1	3,6
De todo	2	7,1
Pantalones de mezclilla	1	3,6
Bordado	2	7,1
Ropa de hombre	2	7,1
Interior adultos	2	7,1
Total	28	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

**CUADRO NO.5-15: El Salvador: número de empresas en la industria de de
prendas de vestir según fases de la producción que realizan
2001**

Fases del proceso	Frecuencia	Porcentaje del total
Diseño, patrón, corte, costura, acabado y bordado	1	3.6
Diseño, patrón, corte, costura y acabado	6	21.4
Patrón, corte, costura, acabado y bordado	1	3.6
Patrón, corte, costura y acabado	6	21.4
Corte, costura, acabado y bordado	1	3.6
Corte, costura y acabado	4	14.2
Costura y acabado	6	21.4
Costura, acabado, bordado y serigrafía	1	3.6
Patrón, corte y acabado	1	3.6
Bordado	1	3.6
Total	28	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CUADRO NO.5-16: El Salvador: número de empresas según régimen o calidad de exportación en la industria de prendas de vestir 2001

Régimen exportación	Frecuencia	Porcentaje
No exporta directamente	4	14,3
Zona franca	6	21,4
Perfeccionamiento activo-recinto fiscal	15	53,6
Exporta a Centroamérica	3	10,7
Total	28	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CUADRO NO.5-17: El Salvador: número de empresas de la industria de prendas de vestir según porcentaje de exportaciones 2001

Porcentaje exportado	Frecuencia	Porcentaje
100 %	21	75,0
De 80 a 99%	1	3,6
De 40 a 59%	1	3,6
De 20 a 39%	2	7,1
de 1 a 19%	1	3,6
NS-NR	1	3,6
Total	27	96,4
NA	1	3,6
Total	28	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CUADRO NO.5-18: El Salvador: número de empresas de la industria de prendas de vestir según origen del capital 2001

Origen del capital	Frecuencia	Porcentaje del total
Nacional	17	60,7
Estados Unidos	6	21,4
Corea	2	7,1
Taiwán	1	3,6
Guatemala	1	3,6
Hong Kong	1	3,6
Total	28	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CUADRO NO.5-19: El Salvador: número de empresas de la industria de prendas de vestir según relación con compradoras 2001

Relación con compradora	Frecuencia	Porcentaje del total
Subsidiaria	1	3,6
Filial	2	7,1
Contrato 100%	17	60,7
Contrato 75% - 99%	1	3,6
Contrato 25% - 49%	2	7,1
Independiente	4	14,3
Contrata menos del 25%	1	3,6
Total	28	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CUADRO NO.5-20: El Salvador: número de empresas en la industria de prendas de vestir según calidad como subcontratantes 2001

Subcontratación	Frecuencia	Porcentaje
No subcontrata	17	60,7
100 %	1	3,6
De 25 % a 49 %	1	3,6
De 1 % a 25 %	4	14,3
Esporádicamente	3	10,7
Solo lavado y aplanchado	1	3,6
Subcontrata producto no principal	1	3,6
Total	28	100,0

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CUADRO NO.5-21: El Salvador: número de empresas de la industria de prendas de vestir según configuración de organización del trabajo 2001

Configuración organización del trabajo	Frecuencia	Porcentaje del total
Taylorismo clásico	2	7,1
Taylorismo ajustado	5	17,9
Taylorismo informal*	11	39,3
Polivalencia o polifuncionalidad restringida	10	35,7
Total	28	100,0

*Hay un caso de taylorismo-fordismo informal que un año después era taylorismo-fordismo ajustado. Lo mantenemos aquí para poder hacerlo comparativo con las otras plantas, de las cuales no sabemos si hubo cambios en ese período.

Fuente: elaboración propia sobre la base de cuestionario aplicado en este estudio.

CAPÍTULO 6

DETERMINANTES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN CENTROAMÉRICA

En el capítulo anterior, sobre la base de lo encontrado en Centroamérica y en discusión con la teoría, hemos construido configuraciones de organización del trabajo respecto a sus factores constitutivos y a su papel en el proceso de acumulación de capital, que muestran diversidad y heterogeneidad. Diversidad pues encontramos taylorismo-fordismo, toyotismo, polivalencia o polifuncionalidad restringida y pequeña producción tanto en oficio residual de costura o sastrería, como en producción fragmentada en pequeña escala. Heterogeneidad porque distinguimos tres taylorismo-fordismos: clásico, informal y ajustado, y el toyotismo identificado en Centroamérica es no polifuncional. Además hemos visto que estas configuraciones no son transitorias o residuos de algunas tradicionales que deban ser transformadas para sobrevivir; ni tampoco son inestables, sino que han sido implementadas en los últimos años, en su mayoría, y muestran capacidad para mantenerse en el mercado y en la rama. Es decir, ha quedado claro que debemos contestar, ahora, la segunda parte de nuestro problema de investigación y explicar cómo se puede explicar la tendencia a la coexistencia de diversas configuraciones de organización del trabajo en la etapa actual del capitalismo lo que, como hemos venido afirmando, se analiza a partir de la rama de prendas de vestir en dos países de Centroamérica.

Para contestar la pregunta combinamos lo que nos enseña lo examinado en los capítulos anteriores con los hallazgos de la segunda fase del trabajo de campo realizado en esta investigación. Esta segunda fase se orientó a explicar la existencia de diversas configuraciones de organización del trabajo, analizando los factores que influyen en su constitución. Tal y como se había dicho en el capítulo 2, se partió de una lista inicial de posibles factores explicativos, que se incluyó en las guías de entrevistas enfocadas. Del contexto internacional, se incluyó: el mercado de prendas de vestir, el tipo de producto y de consumo, las cadenas de producción y distribución de ropa, la fragmentación del proceso productivo y la

relocalización de ciertas fases de la producción, la tecnología y el financiamiento. Del mercado de trabajo: la internacionalización del mercado de trabajo con la relocalización de fases de la producción, la legislación y las políticas gubernamentales, las características de los/as trabajadores/as centroamericanos, los requisitos de fuerza de trabajo de las empresas. Del contexto nacional: la importancia de la rama dentro de la economía nacional, la tradición y evolución de la industria de prendas de vestir, las políticas gubernamentales, las características de las plantas de producción de ropa. De la acción colectiva de los/as trabajadores/as: las trayectorias sindicales y de negociación colectiva en el país y en la rama, la política gubernamental y gerencial respecto a la acción colectiva de los/as trabajadores/as. La articulación de esos factores a través de las interpretaciones y decisiones gerenciales, nos dan las estrategias gerenciales, que las entendemos como resultado y las enfocamos en lo relativo a la organización del trabajo.

Los factores se usaron como guía para aplicar entrevistas enfocadas a actores - informantes clave- de una selección de empresas que garantizara la representación de cada configuración de organización del trabajo que se había construido. La distribución de las entrevistas fue la siguiente:

TABLA No.6-1: Distribución de las entrevistas según configuración de organización del trabajo, actores y país

Configuración y actores	Entrevistas en El Salvador	Entrevistas en Costa Rica
Taylorismo-fordismo	Empresa F § Gerente producción § Encargada de recursos humanos § Trabajadoras informantes clave	Empresa B § Gerente producción § Supervisora y dirigente solidaria § Trabajador/a informantes clave
Toyotismo	N.A.	Empresa E § Director de flujo de producto § Directora de recursos humanos § Jefe de producción y dirigente solidaria § Trabajadoras contratistas
Polivalencia o polifuncionalidad restringida	Empresa D § Gerente general § Gerente de recursos humanos § Trabajadora operaria informante clave	
Sin fábrica	N.A.	Empresa G Intermediario Dueña de empresa-contratista Trabajadores/as operarios/as
Producción fragmentada en pequeña escala	N.A.	Empresa A § dueño
Oficio residual de costura o sastrería	N.A.	Empresa C § Dueño § Administradora § Trabajadora a domicilio § Trabajadores de planta (saqueros)
Dirigentes sindicales	§ Miembros de federación sindical § Sindicalistas de dos sindicatos de empresa de prenda de vestir	
Dirigentes empresariales	§ Empresario de la rama § Dirigente de unión de empresarios de la industria textil (sólo telas)	§ Dirigente de cámaras industriales de prendas de vestir
Dirigentes nacionales		§ Ministro de comercio exterior

Las empresas de la selección tienen las siguientes características generales:

1. Empresa A: pequeña producción típica con trabajo familiar en la costura y en la administración. Contratista de un intermediario para el mercado nacional. Produce sobre todo pantalones –de complejidad intermedia- pero se ha ido ampliando a otros productos para poder mantener su posición y crecer. En el último año pasó de tener 8 a tener 15 trabajadores/as.

Recordemos que la producción fragmentada en pequeña escala combina relaciones obrero-patronales con autoexploración familiar y se organiza a partir de las operaciones que, en este caso, las distribuye por afinidades: un/a operario/a hace las traseras, otro/a las delanteras, etc.

2. Empresa B: subsidiaria de una transnacional para la producción de ropa de niño/a sencilla y bastante estandarizado (sobre todo camisetas). Su organización del trabajo es taylorismo-fordismo en el cual, como hemos dicho en el capítulo 5, se produce una doble expropiación-apropiación: los/as trabajadores/as son expropiados/as de la posibilidad de organizar el tiempo de trabajo y de definir su ritmo, así como del conocimiento del proceso en su conjunto y de sus detalles, elementos todos que son apropiados por la gerencia. La empresa B es taylorista-fordista ajustada por la búsqueda de armonía, ya que procura generar armonía obrero-patronal a través de acciones como el buen trato a los/as trabajadores/as, la búsqueda de soluciones a los problemas –y no de culpables- y el apoyo a la asociación solidarista.

3. Empresa C: sastrería que se organiza como manufactura. Diseña a pedido de los clientes, sobre todo trajes de hombre, pero también otras prendas como camisas, uniformes escolares y vestuario para obras de teatro. Su organización del trabajo es el oficio residual de costura o sastrería que, como hemos dicho, se caracteriza por el trabajo colectivo con división elemental del trabajo, jerarquía poco rígida y ámbito de autoorganización del tiempo y del trabajo, relaciones personales, oficio con orgullo. Cuando existe manufactura, como en este caso, se da lo anterior en el marco de una relación capital-trabajo.

4. Empresa D: contratista de distribuidoras en Estados Unidos. Produce ropa interior, sobre todo sencilla (8 a 10 operaciones). Su organización del trabajo es polivalencia o polifuncionalidad restringida, del grupo en que hay módulos. En esta configuración se conjugan mecanismos dobles de presión sobre los/as trabajadores/as. En los módulos se combina la presión de los/as pares con la de la gerencia –por el estudio de tiempos y movimientos- para aumentar la intensidad y el ritmo de trabajo, y la vigilancia ejercida por los representantes de la gerencia (supervisores/as, jefes, encargados/as de calidad) con la vigilancia ejercida por los/as pares, cuando hay asignación grupal del trabajo.

5. Empresa E: subsidiaria de una corporación colombiana que exporta al mercado internacional. Produce ropa interior de mujer, con énfasis en sostenes que son complejos (hasta 40 operaciones). Su organización del trabajo es toyotista no polifuncional. Recordemos que en el toyotismo se procura la extracción aparentemente voluntaria del esfuerzo productivo y del conocimiento sobre los detalles del proceso de trabajo y, por otro lado, la supresión de la resistencia laboral. Los/as trabajadores/as son sometidos a la presión de la gerencia, de los/as pares y al autocontrol, como mecanismos para aumentar la intensidad del trabajo y para la entrega del conocimiento sobre el proceso de trabajo. Con ello se extiende el poder gerencial a nuevos ámbitos, mientras aumenta el desgaste de los/as trabajadores/as y la pérdida de su autonomía colectiva. En esta empresa no existe el autocontrol, porque la supervisión y el control de calidad son realizados por personal especializado en esas funciones, siendo esa la razón por la que llamamos su organización del trabajo toyotismo no polifuncional.

6. Empresa F: contratista de grandes almacenes estadounidenses. Produce ropa de bebé y de niño/a pero sencilla o intermedia (entre 10 y 14 operaciones). Ha introducido subcontratación interna en la que un/a contratista se hace responsable de organizar la producción dentro de la planta. Su organización del trabajo es taylorista-fordista y la hemos llamado ajustada por subcontratación interna. Esta última establece diferencias importantes sobre los/as trabajadores/as (ver capítulo 5).

7. Empresa G: sin fábrica, en prendas muy complejas (abrigos de invierno y uniformes de golf). Sólo realiza la distribución de las prendas que recibe cortadas y el control de calidad, aunque las dificultades del mercado la están conduciendo hacia el paquete completo, pero siempre contratando toda la costura y el acabado. Aplicamos entrevistas en una de las contratistas de G y encontramos que se organiza como taylorismo-fordismo ajustado.

La información obtenida de la aplicación de las entrevistas la hemos agrupado de la misma manera en que agrupamos los factores mencionados más arriba, es decir: contexto internacional, mercado de trabajo, contexto nacional, acción colectiva de los/as trabajadores/as, estrategias gerenciales, y la analizamos en los siguientes apartados.

6.1 LA PRESIÓN DEL CONTEXTO INTERNACIONAL ES DESIGUAL

Los/as autores que proponen la tendencia hacia una organización del trabajo universal, suponen un contexto homogéneo que empuja en esa dirección, ya sea el mercado, el régimen de acumulación (que tiene mucha relación con el mercado) o las etapas del movimiento del capital. Tres enfoques –que revisamos en la polémica de la convergencia o divergencia en la organización del trabajo– destacan en este sentido: Womack y otros (1992), Boyer y el regulacionismo (1986) y Braverman (1975).

Womack y otros (1992) sostienen que la organización del trabajo es la causante de la superioridad japonesa en el mercado internacional, y su necesidad se impone por la competencia. Su implementación dependerá de una gerencia visionaria.

Esa organización del trabajo –que llaman “producción ajustada” y hemos discutido en el capítulo teórico- *“funciona en cualquier parte ...”* y en cualquier actividad industrial, y quienes la implementen *“duplicarán su productividad y calidad en un corto período de tiempo, mientras que los que no la hayan realizado se agostarán y quedarán fuera del negocio”* (p.X). Por tal razón, consideran que se extenderá tanto en países desarrollados como del Tercer Mundo y se llegará a una división

del trabajo en que los países se especializarán en determinados productos, según su capacidad de aprovechar sus ventajas.

Como “modo superior de hacer cosas” (p.201) la producción ajustada es capaz de “*amortizar la inflación y el ciclo económico*” (p.224) de modo que no tendrían por qué presentarse los vaivenes en la producción y en las ventas que se han presentado en otros casos. Tres obstáculos deben ser superados para implantarla: en primer lugar, la resistencia de las corporaciones con producción en masa, que se superará si se tienen que enfrentar con productores ajustados, con un sistema de financiación que les exija trabajar mejor y con una crisis creativa (Womack y otros 1992:232-233). En segundo lugar, un concepto anticuado de economía mundial que pretende que se puede competir con productos estandarizados y bajos salarios. En tercer lugar, las concepciones de la gerencia japonesa que les impiden “*pensar y actuar globalmente en lugar de hacerlo desde una estrecha perspectiva nacional*” (Womack y otros 1992:245).

Es decir, según estos autores, la superioridad de la “producción ajustada” trasciende las fronteras geográficas, históricas, sociales, de ramas de producción, o de cualquier otro tipo. Si las empresas quieren sobrevivir deberán implementarla o serán desplazadas por aquellas que sí la implementen, siendo el contexto internacional (con énfasis en el mercado) el que se encargará de conducir a este resultado. Como dijimos, en el capítulo 2, el problema que tiene el enfoque es que parte de “tipos ideales” universales y no toma en cuenta el momento histórico, las diferencias nacionales y sociales, ni la acción de los sujetos que pueden modificar los procesos.

Por otro lado, el regulacionismo, como vimos en el capítulo 2, establece una relación entre la organización del trabajo y el régimen de acumulación. En su primera etapa⁸² asegura que los cambios operados en Europa, como salida a la crisis, modifican la organización del trabajo –que, a su juicio, forma parte de la relación salarial-. La relación salarial se descompone –además de en organización del trabajo- en jerarquía de las calificaciones, movilidad de los

⁸² Como veremos más adelante, al referirnos a la hibridación que propone Boyer, ya en los noventa los regulacionistas no plantean la convergencia al posfordismo, sino una variedad de modelos de producción.

trabajadores, formación del salario directo e indirecto y utilización de la renta salarial. Esta relación salarial evoluciona en conjunto con el régimen de acumulación que, en este enfoque, es entendido como la *“compatibilidad relativa entre la dinámica de la distribución de las rentas, por un lado, y el crecimiento de los medios de producción y consumo, por otro”* (Boyer, 1986:30). Es decir, hay una coherencia entre la producción y el consumo que es mediada por la distribución de la renta y, por lo tanto, por la formación del salario. A un régimen de acumulación corresponde una relación salarial y, en consecuencia, una organización del trabajo; así, habría existido una relación salarial competitiva, otra taylorista y otra fordista correspondiendo las últimas con el taylorismo y el fordismo en la organización del trabajo (Boyer 1989:63). Encuentra que esta última organización del trabajo es cada vez más rígida e incapaz de resolver las necesidades del crecimiento productivo, por lo que *“aumenta el peso relativo de la PYME”*, fenómeno que considera especialmente claro en Italia y en Alemania pero afirman que *“ningún país europeo parece escapar a esta mutación de lo que constituía uno de los rasgos esenciales del crecimiento de la posguerra”* (Boyer 1986:250) lo que diría de una nueva relación salarial, flexible.

Este movimiento general es determinado por la *“alteración de las regularidades económicas”* que llevan a *“los factores del replanteamiento de la relación salarial”* (Boyer 1986:254). Estos factores son: los límites del fordismo, el deterioro del poder de negociación de los asalariados, las presiones de las empresas para enderezar su situación financiera, el paso de una preponderancia del mercado nacional a una lógica de competitividad, y el fin del crecimiento virtuoso.

De ellos nos interesan los relacionados con la organización del trabajo (Boyer 1986:pp.254-256) que son presentados de la siguiente manera: la ampliación de la organización del trabajo resulta contraproducente porque ya no se puede lograr el equilibrio de la cadena de montaje, y el crecimiento de la productividad es inferior a su potencial. La producción en serie exige mercados mundiales al convertirse en exiguos los mercados nacionales; esto lleva a una competitividad internacional que puede dificultar la reactivación nacional. Los costos salariales del fordismo son crecientes y los costos colectivos (del salario indirecto) hacen aumentar la

proporción de los gastos colectivos en el consumo total, generando inflación. Las innovaciones en el consumo se alejan de la producción estandarizada y generan interés en la variedad; las rentas generadas por el fordismo no se convierten en aumentos en la demanda nacional y se produce un divorcio entre producción y consumo.

Como vemos, hay un énfasis en la relación entre producción y consumo: el aprovechamiento del potencial productivo es muy alto en relación con la capacidad de consumo, por lo que se requiere de mercados más amplios, internacionales, donde la demanda está interesada en la variedad, y se requiere adquirir competitividad internacional. Es decir, el mercado, como contexto, va generando la necesidad de cambios en la organización del trabajo.

Este enfoque tiene varios problemas, de los cuales interesa destacar: la búsqueda de coherencias en los diferentes factores que incorpora, que impide ver las contradicciones o discontinuidades; el análisis de las transformaciones sociales como derivadas de situaciones estructurales que se producen independientemente de la participación de los sujetos sociales; el énfasis en los aspectos materiales de la organización del trabajo, sin atención a su carácter social, al presentarla como relativa a productividades, balances, y cantidad de producción; la incorporación de una lógica monetarista (neoclásica) que pretende culpar al gasto social (gastos colectivos) de la inflación, sin tomar en cuenta que ésta permite la disminución velada de los salarios y que el gasto público estimula la producción y no al revés.

Partiendo de una crítica al determinismo tecnológico, Braverman (1975), como señalamos en el capítulo 2, establece una relación entre las etapas del desarrollo del capital y la organización del trabajo. Considera al capitalismo monopolista como el resultado de la alta concentración y centralización del capital, y a la administración científica como *“un intento por aplicar los métodos de la ciencia a los problemas crecientemente complejos del control del trabajo en las empresas capitalistas de rápido crecimiento”* (Braverman 1975:106-107). El hecho de que ambos movimientos coincidan en el tiempo lo explica en que *“tanto cronológica como funcionalmente, ellos son parte de la nueva etapa del desarrollo capitalista, y crecieron del capitalismo monopolista y lo hacen posible”* (Braverman 1975:292).

Señala que es la relación social capitalista la que da forma a la organización del trabajo, en la búsqueda del control del proceso para la valorización del capital. Con ello la coordinación deviene en control. Cuando la concentración de trabajadores/as en un espacio productivo es muy alta se recurre a la administración del trabajo, que comprende la división entre trabajo intelectual y manual, así como la fragmentación del proceso productivo en tareas fragmentadas con instrucciones precisas sobre su ejecución, que permiten el control –por la administración- sobre los detalles del trabajo.

En este caso –adicionalmente a la importancia que tuvo Braverman en la recuperación del tema del trabajo dentro de la sociología- se retoma la diferencia entre lo material y lo social, o entre los aspectos que corresponden al proceso de trabajo en general (como la coordinación) y al proceso capitalista específicamente (como el control), como dijimos en el capítulo 2. Sin embargo, la organización de la producción se presenta como evolucionando en una sola dirección que conduce a una especie de “óptimo” para el capital y que, en su etapa monopolista, corresponde con el taylorismo.

Estos tres enfoques, si bien desde perspectivas teóricas muy diferentes, subrayan la importancia de tomar en cuenta el contexto en que se ubica la organización del trabajo para poder explicarla, pero consideran a éste como homogéneo y presionando en una sola dirección.

¿Qué tan homogéneo es el contexto cuando se trata de la industria de prendas de vestir?

Como vimos en el capítulo 3, ésta es “*hoy una de las industrias más globalizadas del mundo*” (Bonacich y otros, 1994:13), ya que disfruta de gran flexibilidad en su desplazamiento internacional, y es también una industria muy desigual. Su carácter internacional se genera con la entrada de los países asiáticos en el mercado estadounidense que es el principal mercado del mundo actualmente. La respuesta de las grandes corporaciones frente a esta competencia ha incluido la producción en lotes pequeños (Mody y Wheeler, 1990), la innovación tecnológica u organizacional (Taplin, 1994b) y la fragmentación del proceso productivo, que permite el desplazamiento de las fases menos automatizables y que requieren

trabajo menos calificado, tanto dentro como fuera de Estados Unidos (Bonacich y Waller, 1994a, Gereffi, 1995, Soya, 1984, etc.). Para su desplazamiento ha logrado gran protección del gobierno de Estados Unidos y medidas complementarias propuestas por Naciones Unidas y aplicadas por los gobiernos de la Cuenca del Caribe. Así, se ha polarizado la industria entre las fases más automatizadas y que requieren trabajo más calificado, como el diseño, que se ubican en los países desarrollados; y las fases menos automatizadas con trabajo de calificación no reconocida, como la costura y el acabado, localizada tanto en los países del sur como en los desarrollados y donde se han encontrado muchos abusos laborales. En los países del Caribe forma parte de su inserción en el mercado internacional, y de la transformación de la industria para el mercado interno en una industria para la exportación que responde a las necesidades del capital transnacional.

Este desplazamiento, tanto por medio de subsidiarias como de contratistas, ha dado lugar a la formación de cadenas de producción y distribución, dirigidas por empresas líderes que controlan las fases más sofisticadas y la comercialización, lo que les permite pasar el riesgo a las contratistas y presionarlas, para que rebajen los precios, y apropiarse de la mayor parte de los excedentes. Appelbaum y Gereffi (1994) agregan que la subcontratación permite trasladar las pérdidas a las contratistas.

A la desigualdad en el poder de las empresas se suma una gran competencia entre ellas, en los diferentes niveles de la cadena, lo que muestra una realidad muy diferente a la que pretenden encontrar Piore y Sabel (1984) cuando desarrollan su teoría de los distritos industriales. A diferencia de éstos, en el caso de las prendas de vestir se ha encontrado que el control sobre las cadenas define el control de los excedentes y está en manos de las empresas compradoras (detallistas, distribuidoras o fabricantes) que contratan o localizan plantas en Centroamérica. Como también hemos visto en capítulos anteriores, en nuestro criterio, el poder sobre estas cadenas define la apropiación del excedente que es producido en Centroamérica y no la generación del mismo, distinción no aclarada ni por Fröbel y otros ni por Gereffi. Además,

“Las ventajas que ofrece el sistema de contratación para las fabricantes son numerosas: primero, tiene considerable flexibilidad y pueden recurrir a las contratistas cuando necesiten ... La contratación también externaliza el trabajo, separándolo del resto de la producción. No necesitan ocuparse del reclutamiento, el entrenamiento, y el mantenimiento de una fuerza de trabajo estable, sino que pueden trasladar todas las funciones de la gestión laboral a las contratistas ... Una tercera ventaja ... es que pueden ponerse a competir entre ellas ... Finalmente, el sistema de contratación permite a las fabricantes desatender los estándares laborales en las fábricas de costura” (Loucky y otros 1994:348).

En los países de la Cuenca del Caribe las contratistas, o maquiladoras, se insertan en forma parcial en los ciclos del capital, porque producen para otras empresas y no controlan la concepción previa del proceso ni la comercialización de los productos (AVANCSO, 1994) ni la apropiación de la mayor parte de los excedentes.

6.1.1 Posición en la cadena de producción y distribución y presiones sobre las empresas

Un primer ángulo de diferenciación, entre las empresas estudiadas, está dado por su posición en la cadena de producción y distribución de ropa. En Centroamérica, como se ha dicho, se ubican las fases que no permiten controlar el proceso productivo ni el mercado, es decir, que no permiten el control de las cadenas ni del excedente, como son las de costura y acabado y, a veces, el corte o la elaboración del patrón. Estas fases son las que requieren más trabajo directo y de una calificación no reconocida, en contraposición con el diseño, que es más automatizado y requiere personal más calificado. Como también hemos visto anteriormente, aún cuando se habla de paquete completo se está hablando de incorporar el corte o la elaboración del patrón, pero no el diseño ni la comercialización⁸³.

⁸³ La producción de las empresas locales que hacen el diseño casi

¿Qué hemos encontrado en nuestra investigación?

Las empresas que hemos seleccionado, para la segunda fase del trabajo de campo, están ubicadas en diversas posiciones en la cadena de producción-distribución, desde filiales de empresas transnacionales hasta contratistas de intermediarias.

Como vimos, una de ellas es filial y otra subsidiaria de una transnacional. La filial es la empresa E, perteneciente a la corporación colombiana cuya producción es integrada desde el diseño hasta la distribución a las tiendas y que hemos caracterizado como toyotismo no polifuncional. Desde la planta en Costa Rica se vende en el exterior y, como vimos en el capítulo 5, la vinculación hacia adelante está dada por un sistema muy similar al justo a tiempo: se vende para comprar y se producen pequeños lotes, de productos variados, simultáneamente. Las decisiones respecto a éste, y otros aspectos de la organización del trabajo, se toman en la casa matriz. La empresa que es subsidiaria es la empresa B, vinculada con una empresa estadounidense con plantas en otros países de Centroamérica, que envía auditores a revisar la calidad, la contabilidad y la ingeniería, y también decide sobre la organización del trabajo. La planta en Costa Rica se organiza para la producción en serie, en línea, en volúmenes grandes de un producto sencillo y bastante estandarizado, y que hemos caracterizado como taylorismo ajustado por búsqueda de armonía. Como vemos, una posición similar en la cadena puede resolverse en diferentes configuraciones de organización del trabajo.

Otras dos empresas, que hemos analizado, son contratistas de tiendas o de distribuidoras estadounidenses, que hacen auditorías sobre la calidad y el cumplimiento de la legislación en relación con medio ambiente de trabajo, condiciones de trabajo y cumplimiento de otras leyes. En ambas se han introducido cambios recientes en la organización del trabajo aunque con diferentes niveles de aplicación. Una de ellas (D) produce, sobre todo, prendas sencillas (8 a 10 operaciones), con altos volúmenes de producción y algo sujetas a la moda. Ha introducido módulos en los cuales la prenda se pasa de “mano en mano”, y los

invariablemente se dirige al mercado centroamericano y caribeño.

incentivos son grupales, aunque los/as trabajadores/as saben varias operaciones se especializan en una sola. Corresponde al grupo de módulos dentro de lo que hemos llamado polivalencia o polifuncionalidad restringida (ver capítulo 5). Los/as gerentes afirman que estos módulos facilitan el control de la calidad y de los/as operarios/as, y han conducido a un mejor cumplimiento de los pedidos de los clientes y a hacer más eficiente al personal.

La segunda de ellas (F) produce prendas de complejidad intermedia (14 operaciones) o sencilla (10 operaciones), de calidad media y bastante estandarizadas aunque con modas (los estilos cambian, pero los cambios son pequeños). Esta planta también ha introducido control de calidad en el proceso, que es realizado por personal especializado y algo que llaman módulos, -aunque existe mucha especialización del trabajo, trabajadores/as “manuales” que pasan los bultos entre puestos de trabajo e incentivos individuales-. Es decir, los módulos se refieren sólo a la disposición de las máquinas por prenda. Su organización del trabajo la hemos caracterizado como taylorismo-fordismo ajustado por subcontratación interna. Esta última se refiere al hecho de que un/a contratista organiza la producción, dentro de la misma planta, y el gerente sostiene que así “*la gente tiene mejor supervisión*” y ellos “*se desentienden del total y se entienden sólo con el ingeniero*”⁸⁴ (entrevista a gerente de producción de la empresa F, 22 enero 2003). En las entrevistas a trabajadoras se logró identificar una diferencia, en las condiciones de trabajo, en los siguientes sentidos: las operarias subcontratadas tienen una jornada más larga, no les pagan las horas extras, les atrasan el pago del salario, para tratar de cumplir con las metas empiezan antes de la hora de entrada, aunque no siempre les pagan las bonificaciones, les rebajan el seguro social y no les entregan el certificado (entrevista a operarias de empresa F, 21 enero de 2003). Al igual que el trabajo a domicilio, esta subcontratación interna puede estar indicando una suerte de retorno a viejas prácticas laborales de principios del capitalismo, en las que se buscaba disciplinar a los trabajadores y aumentar la intensidad del trabajo, a través de otros trabajadores (Clawson, 1980), mientras que ahora se está

⁸⁴ También se identificó una supervisora que es contratista interna en

buscando reducir pagos laborales y trasladar responsabilidades laborales. Este tema debería ser discutido más a fondo en otras investigaciones.

Una empresa más (G) es intermediaria sin fábrica y, para completar su análisis, aplicamos entrevistas a una de sus contratistas. La intermediaria se relaciona directamente con marcas –aunque hasta hace poco lo hacía con otra intermediaria- y se está orientando hacia el paquete completo. Produce prendas muy complejas y caras, y se ubica en un nicho de mercado muy exclusivo (abrigos y uniformes de golf). La planta organiza la producción en serie y con personal especializado en una operación, prendas que son pasadas entre puestos por personal especializado, en bultos, en un taylorismo-fordismo ajustado porque los/as trabajadores/as, si bien se trata de que estén fijos en una operación, manejan varias máquinas y saben varias operaciones, lo cual es indispensable dado que las prendas tienen hasta 130 operaciones, y la planta tiene sólo 40 trabajadores/as debido a recortes recientes.

Volviendo a las cadenas, las empresas contratistas –que son A, D, F, y G- tienen una débil posición en el mercado: la empresa D estaba enfrentando un caso de un cliente que no le pagó un pedido y al que, por lo tanto, no le entregaron otro que ya habían confeccionado. Ante ello el gerente afirmó que “*no podemos hacer nada*”, aunque tuvo repercusiones sobre el personal que no recibió una indemnización anual que la empresa venía dando. En la empresa F se encontró que se han reducido las ventas después del atentado del 11 de setiembre del 2001, y la empresa ha recurrido “*a buscar dónde puede ahorrar*” para poder mantener los precios. Entre las medidas que ha tomado están el inicio del corte para algunas prendas, la disposición de las máquinas en forma de módulos, con lo cual han ahorrado personal y tiempo, y la contratación de contratistas internos para parte de la producción, que han conducido a la pérdida de derechos e ingresos de los/as trabajadores/as. En la empresa G se dijo que los precios han pasado a ser prioridad, “*en parte por la invasión china*”. En la empresa A (que, como dijimos, trabaja para marcas que venden en el mercado nacional) se

esta empresa.

expresó que había clientes que no podían aceptar su precio y se van a otros talleres donde no se pagan los salarios mínimos ni los derechos laborales.

El limitado poder de mercado de estas empresas y la importancia de los precios en el mercado de prendas de vestir, es expresado de manera más extensa por un dirigente empresarial que se entrevistó, quien afirmó que los precios han bajado en el mercado estadounidense desde que las detallistas como Walmart y K-Mart introdujeron su nueva forma de mercadear, que incluso llevan a la quiebra a otras tiendas, tradicionales en Estados Unidos, como Macy's. Esto produce una presión muy fuerte sobre las empresas contratistas en nuestros países. Para Costa Rica, fue particularmente importante porque coincide con el ingreso de otros países centroamericanos al mercado de ropa, a inicios de los noventas. Como ejemplo mostró los ajustes de precios de una prenda de su empresa, que pasaron de \$13 en 1984 a \$8 en 1994 (entrevista a Miguel Schyfter, 18 diciembre de 2002). Por otra parte, un empresario salvadoreño afirmó que

“parte del éxito de El Salvador, y quizás de Honduras también, más que de Guatemala y de Costa Rica y, definitivamente, más que de México, yo les digo que tenemos más hambre aquí ... ¿qué hace la persona que tiene hambre? El que tiene hambre está dispuesto a hacer lo que sea para comer ... Por eso es que nosotros nos hemos visto en la necesidad de hacer estos cambios ... (se refiere a cambios hechos en su empresa para la atención del cliente)” (entrevista a Edwin Zamora, 18 enero de 2003).

Otro empresario sostuvo:

“... las personas, yo siento que tienen expectativas irreales, porque están pidiendo al gobierno que tome acciones para las que no tiene el poder y el acceso. Nuestros gobiernos no tienen la capacidad de tomar las decisiones ... El acceso a los mercados lo determinan los americanos (sic), no nosotros. O sea, es mentira ... (que) un gobierno de El Salvador o de otros países en Centroamérica pueda hacer algo diferente. Si usted no se alinea, queda afuera, entonces ellos no

pueden hacer más” (entrevista a Juan Pablo Samour, 22 enero de 2003).

Es decir, en Centroamérica los precios generan una fuerte presión sobre las empresas que se ubican como contratistas en cadenas controladas por las compradoras (como las llama Gereffi) y muestran el poco poder de mercado que éstas tienen. Sin embargo, no sólo los precios son importantes en su posición de mercado, pues la ubicación geográfica y el tiempo de entrega que ésta facilita también son considerados por las compradoras:

“sí nos cuesta competir un poco a nosotros. Específicamente a El Salvador porque somos más caros (nuestra mano de obra) que los demás países de Centroamérica y es mucho más difícil competir con Asia. Nosotros podemos competir en productos que ya tengan cubierta la cuota o que sean de temporada y hay que entregarlos en menor tiempo –que ellos no tengan mucho tiempo para hacer las órdenes- y que tenemos la ventaja de entregar en un mes, y no en dos meses y medio que tardaría Asia. Porque en precio sí no podemos competir con Asia” (entrevista a Juan Pablo Samour, 22 enero de 2003).

Lo anterior permite advertir las limitaciones del enfoque de Braverman (1975) en tanto que la alta concentración de capital no necesariamente conduce a plantas de grandes dimensiones. En algunos casos, como hemos visto, se combina la concentración de la propiedad con la descentralización de la producción. Y, con estas variantes, también las diversas configuraciones de organización del trabajo. En resumen, lo dicho hasta aquí permite identificar diversas presiones del contexto –que no necesariamente influyen en una misma dirección- como son: en primer lugar, las derivadas de los cambios en los mercados, relacionadas con calidad, tiempos de entrega, ubicación geográfica y, sobre todo, precios. En segundo lugar, las ejercidas por las casas matrices que deciden sobre diversas cosas, entre ellas, sobre organización del trabajo. En tercer lugar, las provenientes de las contratantes, relacionadas tanto con el cumplimiento de códigos de conducta (condiciones de trabajo y cumplimiento de leyes), como con la calidad, los precios,

el tipo de relación y el cumplimiento de las obligaciones de las mismas contratantes.

6.1.2 Presión derivada de los tipos de mercados y de productos

Un segundo ángulo dentro del contexto internacional, está dado por los mercados y los tipos de productos. El mercado de la ropa está segmentado entre dos extremos: el de las prendas exclusivas, de alta calidad, caras y muy sujetas a la moda y el de las prendas estándares, de calidad baja, no muy variables y de consumo masivo. Cheng y Gereffi (1994) aseveran que se ha universalizado el gusto y la demanda por la moda, al mismo tiempo que se ha individualizado la expresión de la demanda, por lo que se produce un “*mercado internacional para una variedad de líneas de productos*” (p.63) que correspondería con el primer tipo de producto y mercado que hemos mencionado. Taplin (1994a y 1994b) afirma que se han formado dos tipos de cadenas en la industria de la ropa, que corresponden más a regiones que a países, ya que ambas están en Estados Unidos: las de productos estandarizados y masivos, en empresas grandes en el sureste donde se produce más ropa de hombre y muchacho, y las de productos muy especializados, muy sujetos a la moda, muchos de ellos de ropa deportiva, que tienden a usar técnicas de producción descentralizada con plantas pequeñas aglomeradas en un sistema vertical desintegrado.

En Centroamérica hemos encontrado prendas de vestir de los dos extremos y dirigidas a los dos mercados, también extremos: la empresa B cuyo producto principal son las camisetas, que son prendas sencillas (de 8 operaciones en promedio), con calidad bastante estandarizada, en grandes cantidades y, aunque los estilos no se repiten, pueden durar mucho tiempo sin variar (hasta 2 años) y cuando varían, los cambios son pequeños. En el otro extremo están las empresas G y C. La primera vende en el mercado internacional productos -el principal- complejos (hasta 130 operaciones): abrigos y uniformes de golf, destinados a un mercado muy

exclusivo y caro. La segunda es una sastrería que vende en el mercado nacional, pero desde el punto de vista de los tipos de productos y mercados pertenece a este extremo porque produce, fundamentalmente, trajes a la medida, que son también complejos (sobre todo el saco) y, obviamente, exclusivos.

En el medio están la empresa F que produce ropa de bebé y niño, entre sencilla y de complejidad intermedia (de 10 a 14 operaciones), de calidad estándar intermedia (vende a Walmart y K-Mart) y muy sujeta a la moda. Las empresas E y D producen ropa interior de mujer, y D también de hombre. La primera tiene énfasis en sostenes, que son de confección compleja (hasta 40 operaciones) y muy sujetos a la moda, de alta calidad y dirigidos a diferentes mercados (menos exigentes, medios y muy exigentes y caros). La empresa D, en cambio, ha ido perdiendo mercado en sostenes y dedica la mayor parte al resto, que son prendas sencillas (de 8 a 10 operaciones), de producción en grandes volúmenes y algo sujetas a la moda, aunque se exige un alto nivel de calidad.

Por último A es una empresa pequeña que produce, sobre todo, pantalones, aunque también produce camisas, ambos productos de confección intermedia (no sencilla ni compleja) y con variaciones no tan marcadas en los estilos. Esta empresa vende en el mercado interno y forma parte de una cadena nacional, pues es contratista. La incluimos aquí porque también se puede analizar de la misma manera su relación con el tipo de producto y de mercado.

Lo anterior nos muestra otras presiones derivadas de los tipos de productos y de consumo: las exigencias de calidad, que son diferentes; y las exigencias de variedad y novedad en los estilos (que también son diferentes).

En resumen, las presiones derivadas del contexto que hemos encontrado son:

1. las derivadas de los cambios en los mercados: calidad, tiempos de entrega, ubicación geográfica y, sobre todo, precios;
2. las ejercidas por las casas matrices: calidad y procedimientos para obtenerla, contabilidad, ingeniería, organización del trabajo;

3. las provenientes de las contratantes-clientes: cumplimiento de códigos de conducta (condiciones de trabajo y cumplimiento de leyes), calidad, precios, tipo de contrato (poco estable y de compromisos poco claros);

4. las derivadas del tipo de producto y del tipo de consumo: calidad, variedad, novedad.

Además, el tamaño de la empresa y el volumen de producción también representa una presión: no puede haber producción en serie en una empresa muy pequeña, no puede haber módulos para volúmenes pequeños de producción.

Estas presiones actúan, efectivamente, sobre las empresas de prendas de vestir y, entre otras cosas, sobre las configuraciones de organización del trabajo que implementen. Pero desde ya está claro, aun antes de relacionarlas con otros aspectos que iremos analizando, que hay una gama variada de presiones, que dependen de los mercados, de las posiciones en la cadena, de las relaciones con las compradoras, de los tipos de productos y de consumo, por lo menos. Siendo las presiones tan diversas, los resultados que se obtengan –que además serán modificados por otros factores- serán necesariamente diversos y no homogéneos y universales, como pretenden los autores que mencionamos al principio de este capítulo. Sin embargo, no hay una relación directa entre las presiones que mencionamos y la organización del trabajo. Por ejemplo, empresas contratistas como D, G y A tienen organizaciones del trabajo diferentes, la primera polivalencia o polifuncionalidad restringida, la segunda taylorismo-fordismo ajustado y la tercera producción fragmentada en pequeña escala. También se ha encontrado que la producción en la empresa E, de productos complejos y variados se organiza como toyotismo no polifuncional, que es diferente a la sin fábrica G, que también es de un producto complejo, y se organiza como sin fábrica y subcontrata al menos una contratista que aplica taylorismo-fordismo ajustado, según encontramos en nuestras entrevistas.

Es decir, estas presiones no operan en el vacío y debemos considerar otros factores para seguir su trayectoria. Lo haremos a partir del mercado de trabajo, que se ha internacionalizado; del contexto nacional, que puede ser más o menos favorable a la producción de prendas de vestir y a la configuración de organización

del trabajo que se implemente; y de las acciones de quienes participan de los procesos. Advertimos que, aun así, el análisis no es exhaustivo, pero al menos será más completo que si sólo nos quedamos con las presiones que hemos mencionado.

6.2 EL MERCADO DE TRABAJO SE INTERNACIONALIZA Y FACILITA LA RELOCALIZACIÓN INDUSTRIAL

Un segundo nivel que debe ser analizado es el del mercado de trabajo, que si bien pertenece al contexto nacional, se puede considerar internacionalizado, ya que forma parte del “infinito ejército de reserva” (Fröbel y otros, 1980) al que tiene acceso el capital transnacional.

Hemos visto que el proceso productivo de prendas de vestir se ha fragmentado en diversas fases –diseño e ingeniería, preensamblado, costura y acabado- y que la evolución de estas fases ha sido muy desigual. Han sido las primeras fases las que han requerido mayor proporción de trabajo calificado y las que han sido más automatizadas, mientras en la fase de costura, si bien hay algunas innovaciones tecnológicas, se necesita una alta participación de trabajo de calificación no reconocida y en el cual la manipulación de la tela requiere del 80% del tiempo. El acabado también requiere mucho trabajo directo.

La fragmentación del proceso productivo se une al control de la comercialización en Estados Unidos –que es el principal mercado de ropa- y a la nueva división internacional del trabajo, que permite al capital el acceso al “infinito” ejército de reserva de fuerza de trabajo y al mercado mundial de centros de producción. El proceso se segmenta en las fases que requieren trabajadores/as más calificados/as y mayor tecnificación –que se ubican en los países centrales- y las que requieren trabajadores/as de calificación no reconocida y menos tecnificación –que se ubica tanto en los países centrales como en los periféricos- (Fröbel y otros, 1980). De esta manera, la desigualdad entre las empresas se extiende a la desigualdad entre los/as trabajadores/as que forman un cordón internacional en el que son amenazados/as, en los países sede de las grandes transnacionales, con la posibilidad de la relocalización, y se ven obligados/as a aceptar bajos

estándares laborales, en el sur, por sus mismas características: pobres, fáciles de despedir, de calificación baja o no reconocida socialmente, sin trayectoria organizativa. Algunos/as migran hacia el norte y se encuentran con condiciones similares allá y se integran al contingente de trabajadores/as marginados: migrantes, negros/as, mujeres. Otros/as se quedan en sus países de origen y se relacionan directamente con el capital transnacional, si se integran a las subsidiarias o filiales, o quedan indirectamente subordinados/as a la lógica de la acumulación del capital transnacional, como dice AVANCSO (1994) al referirse a las maquiladoras.

El acceso a la fuerza de trabajo de países como los de la Cuenca del Caribe es interpretado por Fröbel y otros (1980) quienes aseguran que⁸⁵:

“La fuerza de trabajo de los países subdesarrollados es barata porque, como resultado de un secular desarrollo capitalista desigual se ve obligada, so pena de morir de hambre, a venderse a un precio que se encuentra muy por debajo del que percibe la fuerza de trabajo en los países industriales tradicionales” (Fröbel y otros, 1980:442).

Más adelante, los mismos autores señalan que la fuerza de trabajo se comercializa con los lemas de *“productividad, lealtad, movilidad y calidad, si su cantidad y precio no se consideran razones suficientes por sí mismas para su aprovechamiento”* (Fröbel y otros 1980:461). Veamos el caso de El Salvador:

“Además, nosotros disponemos prácticamente en exceso de fuerza de trabajo, tanto cualificada como no cualificada, que está dispuesta a trabajar en cualquier tipo de industria. El Salvador está experimentando actualmente un rápido desarrollo industrial. La productividad, incluso en la electrónica y otras fabricaciones avanzadas, es notablemente superior a la esperada por las empresas que han instalado ya sus fábricas. Por el contrario, los costes salariales son relativamente bajos, especialmente si tenemos en

⁸⁵ Como lo hemos señalado antes, si bien la fuerza de trabajo barata y descalificada no es la única razón de la relocalización de estas fases del proceso industrial, ésta es la razón más importante. En segundo lugar podría considerarse la ubicación geográfica que permite respuestas rápidas a las demandas de las contratantes.

cuenta la productividad. Solamente en muy pocos casos se precisa la presencia de técnicos extranjeros para la formación de la fuerza de trabajo: la fuerza de trabajo indígena se hace cargo de dichas funciones, aunque, naturalmente, a un precio notablemente más bajo” (Instituto Salvadoreño de Comercio Exterior, cit. en Fröbel y otros, 1980:447-48)⁸⁶.

A ello se agrega lo afirmado por la gerente de una zona franca en el sentido de que *“lo primero que nos preguntan (los inversionistas potenciales) es si aquí hay sindicatos ...”* (entrevista Ana María Gutiérrez de Rivas, Gerente de la Zona Franca Export Salva, en Trejos y Daeren, 2001) y la respuesta dada es obvia.

¿Cómo es el mercado de trabajo que se encuentran las transnacionales en Centroamérica?

Por un lado, a inicios de los noventa, la región presenta altos niveles de desempleo, empleo informal y pobreza, tal y como podemos ver en los cuadros siguientes:

CUADRO NO.6-1: Centroamérica: tasa de desempleo urbano abierto y desempleo de jóvenes y mujeres según país 1990 y 1996

País	1990			1996		
	total	jóvenes	mujeres	total	jóvenes	mujeres
Guatemala	3.3 (1989)	N.D.	5.6	N.D.	N.D.	N.D.
Honduras	6.9	10.4	5.8	6.6	9.7	5.1
El Salvador	10.0	18.6	9.8	7.0	14.3	5.0
Nicaragua	23.3	34.2	20.8	15.0	N.D.	14.0
Costa Rica	5.3	10.3	6.2	6.6	13.9	7.6
Panamá	13.6	33.0	15.2	17.0	34.8	20.5

Fuente: Proyecto Estado de la Región 1999: **Informe Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible** (San José: Proyecto Estado de la Nación). Cuadro 6.9.

⁸⁶ Como también hemos señalado antes, los gobiernos también ofrecen la infraestructura (edificios, instalaciones, vías de acceso) y los servicios necesarios para la operación de las plantas, así como la exención de una serie de impuestos y la libertad para disponer de las divisas y excedentes obtenidos.

Como vemos, la medición oficial del desempleo⁸⁷ a inicios de los noventa es alta para El Salvador y algo menos para Costa Rica. Sin embargo, el desempleo de jóvenes sí es alto en ambos países. Entre 1990-96 muestra una disminución en El Salvador y un aumento en Costa Rica y se mantiene alto en ambos. En cuanto a las mujeres, el nivel de desempleo es mayor que el promedio en Costa Rica, mientras que en El Salvador es menor. También en Costa Rica aumenta en el período y en El Salvador disminuye, llegando a un nivel que no es muy alto en 1996. En ambos casos, está claro que hay dificultades de colocación laboral para la juventud.

A este grado de desempleo, se debe agregar la ocupación informal que, en buena parte, esconde situaciones de desempleo. La información para la región es la siguiente:

CUADRO NO.6-2: Centroamérica: tasa de ocupación urbana informal según país 1990 y 1996

Tasa de ocupación urbana informal		
País	1990	1996
Total	46.5	45.9
Guatemala	71.8	N.D.
Honduras	48.7	50.1
El Salvador	53.9	49.0
Nicaragua	57.2	58.9
Costa Rica	33.8	33.3
Panamá	31.1	31.6

Fuente: Proyecto Estado de la Región 1999: **Informe Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible** (San José: Proyecto Estado de la Nación). Cuadro 6.9.

El cuadro anterior muestra que el empleo urbano informal es muy alto en ambos países y se mantiene prácticamente igual en el período. Es decir, a los niveles de población desocupada se agrega una importantísima proporción de población con

⁸⁷ Hacemos énfasis en que es la medición "oficial" porque algunos estudiosos dudan de la veracidad de esas cifras para algunos países.

empleos muy inestables e inseguros y sin cobertura de seguridad social y otras protecciones.

Agreguemos la incidencia de la pobreza.

CUADRO NO.6-3: Centroamérica: Incidencia de la pobreza por país según el método de las líneas de pobreza años 90 porcentajes

País	Año	Pobreza (%)
Belice	1996	33
Guatemala	1989	75
Honduras	1994	73
El Salvador	1996	52
Nicaragua	1993	68
Costa Rica	1994	21
Panamá	1994	30

Fuente: Proyecto Estado de la Región 1999: **Informe Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible** (San José: Proyecto Estado de la Nación). Cuadro 6.14.

Además de los altos índices de informalidad-desempleo hay, en la mayoría de los países, niveles de pobreza también muy altos, como se observa en el cuadro anterior. La pobreza se refleja en los salarios mínimos industriales que, como vimos en el capítulo 4 (cuadro 4-12) son bajos si se comparan con los de Estados Unidos donde, en el mejor de los casos, son más de 9 veces mayores a los de Centroamérica y, en el peor son más de 40 veces mayores.

Sumado a lo anterior, el nivel de analfabetismo es alto en varios países de la región, no así en Costa Rica que no llega ni al 5% (Proyecto Estado de la Región, 1999).

A lo anterior hay que agregar la inexistencia de organizaciones laborales⁸⁸. Si bien dentro del movimiento sindical ha habido corrientes que se han amoldado más a los proyectos de los sectores dominantes que a los intereses de los/as

⁸⁸ Honduras es el único país de la región donde hay un número significativo de sindicatos en la maquila (32), mientras que, en los otros países, lo más que hay son 8 en Nicaragua.

trabajadores/as, su presencia al menos indicaría la posibilidad de que tuvieran una orientación distinta. Es por eso que los gobiernos y empresarios reprimen las organizaciones sindicales, como vimos en el capítulo 4. A ello se unen problemas internos o particulares de las organizaciones. En El Salvador, las dificultades de las organizaciones sindicales para adaptarse a la nueva situación de paz de la década de los noventa. En Costa Rica, la fuerte presencia de un movimiento obrero-patronal que tiene importantes efectos desmovilizadores, tanto porque resuelve problemas inmediatos de los/as trabajadores/as a través de créditos, préstamos y otros programas de ayuda, como porque tiene un carácter ideológico que tiende a oscurecer las necesidades de los trabajadores/as y promueve la idea de la identidad de intereses obrero-patronales (ver capítulo 4). Por último, las mujeres (que predominan en las plantas de maquila) tienen dificultades particulares para organizarse debido a los roles de género en los mismos sindicatos y en sus familias, a las estructuras y orientaciones sindicales patriarcales y a sus mismas limitaciones financieras (ver capítulo 4).

En resumen, la mitad de la población salvadoreña y la quinta parte de la costarricense es pobre; en El Salvador la mitad y en Costa Rica la tercera parte tiene empleos informales; y en ambos países el desempleo de los/as jóvenes es alto (14%). Es decir, tal y como se ha señalado en múltiples estudios, Centroamérica ofrecía a principios de los noventa –y sigue ofreciendo- un contingente importante de fuerza de trabajo barata, pobre, con poco acceso a espacios de trabajo, fácil de sustituir y, adicionalmente, hay muchas limitaciones para la formación de organizaciones autónomas de trabajadores/as. Esa es la fuerza de trabajo que, por un lado, buscan las transnacionales que relocalizan o contratan fases del proceso productivo, como hemos expuesto ampliamente en el capítulo 3 y, por otro lado, es la que ofrecen los gobiernos a esas corporaciones, como mostramos en párrafos anteriores. Pero la misma situación de esta fuerza de trabajo hace que un sector importante de trabajadores/as centroamericanos requiera ubicación laboral y, así, esté dispuesta a trabajar en las plantas de prendas de vestir, aun cuando las condiciones de trabajo sean muy deficientes. Esto último ha hecho, como hemos visto en el capítulo 4, que organizaciones que

trabajan con estos/as trabajadores/as y los/as mismos/as trabajadores/as, no se opongan a la instalación de estas plantas –“generadoras de empleo”- sino que soliciten que se definan mecanismos para la aprobación y fiscalización de determinados estándares laborales.

La posibilidad, y la necesidad, de ubicación laboral en las plantas de prendas de vestir, que son propiedad de grandes corporaciones transnacionales o contratistas de ellas, internacionaliza el mercado de fuerza de trabajo que, así, se integra al cordón de trabajadores/as que hemos explicado en el capítulo 4. No obstante, las condiciones en que lo hace no constituyen una presión, sino más bien una facilidad en el proceso de relocalización de plantas en los países de la región, y en la implementación de organizaciones del trabajo tal y como son diseñadas por la gerencia.

6.3 EL CONTEXTO NACIONAL COMO FACILITADOR

Las presiones provenientes del contexto internacional son complementadas por las provenientes del contexto nacional. En este caso no se trata estrictamente de presiones, sino de una combinación entre éstas y factores facilitadores de la expansión de la producción de ropa. Diversos enfoques enfatizan la importancia de considerar el entorno nacional. Como hemos visto en el capítulo 2, dentro de la teoría de la convergencia, Lawrence y Lorsch afirman que el entorno ejerce una influencia sobre la organización del trabajo y que si éste es turbulento la organización del trabajo debe orientarse al aprendizaje y satisfacer necesidades psicológicas de los/as trabajadores/as. Por otro lado, los neoschumpeterianos (Pérez, 1985) y los proponentes de la especialización flexible (Piore y Sabel, 1984) aseguran que la difusión tecnológico-organizativa o la especialización flexible - determinadas por la aplicación de la microelectrónica al proceso productivo- se extenderán por la acción de instituciones nacionales tales como las corporaciones que regulan el mercado, las instituciones macroreguladoras y los acuerdos obrero-patronales.

Dentro de la teoría de la hibridación, como también analizamos en el capítulo 2, los regulacionistas, en los últimos años, aseguran que es necesario tomar en

cuenta el contexto nacional para analizar la organización del trabajo y llegan a proponer la existencia de “modelos híbridos” como resultado del encuentro entre “modelos” que se difunden y condiciones locales o habilidades gerenciales (Abo 1994, Boyer 1997).

Boyer (1997) sostiene que el arte de la gestión consiste en adaptar la estrategia y, en ciertos casos, la organización, a los contextos diferentes (que son siempre heterogéneos) en el tiempo y el espacio. Los “modelos productivos” surgen en ciertos contextos, pero son susceptibles de adaptación a otros contextos. Los motores de su evolución son las crisis y el enriquecimiento por hibridación al internacionalizarse. En ese movimiento hacia otros espacios pueden ser transplantados, aplicados más coherentemente que en su país de origen, modificados según el contexto o pueden surgir modelos nuevos. En su criterio, la adaptación es la norma. Entre los modelos que identifica el que llama sloanista, que se diferencia por la optimización del volumen y la diversificación a escala internacional, se implementa en Estados Unidos; y el que caracteriza como en búsqueda permanente de la reducción de costos con efectos sobre el volumen, la variedad y la calidad, se implementa en Japón.

Aun reconociendo la importancia del contexto nacional, en ambos casos se parte de “tipos ideales” que parecen tener vida propia y extenderse de unos países a otros, traspasando fronteras geográficas e históricas y sociales. Algunos/as autores/as de la teoría de la hibridación, que sí consideran otros factores como la acción sindical, mantienen la concepción de los “tipos ideales” que se expanden, con lo cual se dificulta la construcción de nuevas configuraciones de organización del trabajo, que no hayan sido teorizadas previamente.

Una posición extrema de consideración del contexto nacional es la de quienes encuentran que su diversidad conduce a la ausencia de tendencias y a situaciones particulares sin unidad (Hyman, 1987, Smith y Elger, 1997, Smith, 1994) en lo que se ha identificado como la teoría de la contingencia (De la Garza, sin fecha a) y que conduce a la pérdida de la posibilidad de explicar los fenómenos sociales.

¿Qué podemos decir de la relación entre el contexto nacional y la organización del trabajo en la industria de prendas de vestir en Centroamérica?

En primer lugar, hemos encontrado dos contextos nacionales con semejanzas y diferencias que se deben apuntar. Las principales semejanzas se derivan de la posición de la región en la nueva etapa de relocalización de la industria de prendas de vestir, y se expresan en lo siguiente.

1. En ambos casos se ha dado un giro en la industria de prendas de vestir a partir de las medidas tomadas en función de las necesidades de las corporaciones transnacionales, en particular aquellas cuyos centros de operaciones se encuentran en Estados Unidos. Como expusimos en el capítulo 3, la inserción de prendas de vestir provenientes de Asia en el mercado estadounidense condujo a las grandes corporaciones a tomar medidas para enfrentar esa competencia. Entre esas medidas estuvo la fragmentación del proceso productivo y la relocalización de sus fases menos automatizadas y con requerimientos de fuerza de trabajo de menor calificación. Para apoyar esta relocalización industrial, el gobierno de ese país tomó una serie de medidas tendientes a proteger la producción y los mercados estadounidenses. Entre ellas las cuotas máximas de importación y las facilidades arancelarias a las prendas ensambladas fuera de Estados Unidos y producidas con telas –y luego con hilos- del país. También vimos cómo ONUDI –organismo de Naciones Unidas para el desarrollo industrial- se sumó a los intereses de esas corporaciones estadounidenses y promovió la creación de zonas francas que favorecieran la apertura de plantas en las cuales se ensamblara ropa para el mercado estadounidense.

Los países de Centroamérica tomaron medidas complementarias, como la creación de organismos promotores de las inversiones extranjeras y la producción para la exportación –esto con ayuda de la AID-, la creación de zonas francas y la aprobación de leyes, con diferentes regímenes de exportación a los que pueden acogerse las empresas, tendientes a favorecer exactamente el tipo de exportaciones que requería la industria de ropa estadounidense. Tan es así, que uno de los regímenes de exportaciones, en Costa Rica, se llamó “régimen de importación temporal” para referirse a la internación al territorio nacional *“de mercancías ... por un período no mayor de doce meses, para incorporarlas a mercancías producidas, elaboradas o ensambladas en el país y que se destinen a*

la exportación” (Costa Rica: Ley No. 5162, del 10 de junio de 1976:cap. IV, art.11). En El Salvador, en 1974 se aprobó una legislación semejante, al igual que se hizo en el resto de los países centroamericanos. En esas leyes se incluyeron exenciones de impuestos, libre repatriación de capitales y beneficios adicionales – devoluciones de impuestos en El Salvador y subsidios por un porcentaje de las exportaciones en Costa Rica, a las empresas que se acojan a los regímenes de exportación (ver capítulo 4). Como vemos, con ello se favorece tanto la inversión extranjera directa como la contratación de fases del proceso productivo.

2. En ninguno de estos países –ni de otros de Centroamérica- se realiza una fiscalización rigurosa sobre el cumplimiento de la legislación nacional en las plantas maquiladoras, en particular, sobre el cumplimiento de la legislación laboral, lo que refuerza la facilidad con que las corporaciones transnacionales o sus contratistas pueden adoptar medidas tendientes a reducir el pago de la fuerza de trabajo, intensificar el trabajo o impedir la organización de los/as trabajadores/as⁸⁹. Las diferencias entre los dos contextos nacionales de nuestro estudio, que pueden afectar la organización del trabajo en la producción de prendas de vestir, son:

1. En El Salvador esta industria tiene una mayor tradición y una mayor integración vertical que en Costa Rica; en las circunstancias actuales de producción para la exportación dentro de cadenas globales, en El Salvador se ha mantenido la producción de telas y de hilo, mientras que en Costa Rica ésta prácticamente desapareció (entrevista a Juan Pablo Samour, 22 enero 2003 y a Miguel Schyfter, 18 diciembre 2002).

2. Las definiciones nacionales, dadas por los últimos gobiernos, son diferentes. En El Salvador, la industria de la ropa –y la maquila en particular- tiene una alta prioridad como generadora de empleo y de crecimiento productivo. En Costa Rica, por el contrario, se han venido priorizando otras ramas: *“Costa Rica ya tiene ciertos niveles de productividad y capital humano, y de salario más alto que el productor típico de textiles. Esto ha significado, para bien, que no nos hemos concentrado tanto en textiles como otros países de Centroamérica ... textiles no tiene oscilaciones de precios tan marcadas como ciertos productos*

⁸⁹ Sobre este último punto ampliaremos en el apartado siguiente.

agrícolas, (pero) es un mercado con enormes distorsiones regulatorias” (entrevista a Alberto Trejos, 20 de diciembre de 2002). Un gerente entrevistado aseguró que *“la política del gobierno no ha estimulado la producción de telas. Los gobiernos son miopes ... (al decir que) ropa no. Si lo que la gente hace no es tecnología ¿qué va a hacer toda esa gente si se promueve la producción de alta tecnología?”* (entrevista a intermediario empresa G, 9 diciembre de 2002). A pesar de lo dicho, y de cierto declive en los años anteriores, las exportaciones de prendas de vestir desde Costa Rica entre el 2000 y el 2001 aumentaron ligeramente (2%) (La Nación, 14/3/2003:27A).

3. En Costa Rica, como observamos en el capítulo 4, en las plantas maquiladoras predominan las antiguas (20 años en promedio), pequeñas (400 trabajadores/as en promedio), especializadas en costura y acabado (50%), con una cierta orientación a la producción de prendas complejas que, se afirma, explican el crecimiento en las exportaciones del año anterior (La Nación, 14/3/2003:27A). En El Salvador, las plantas maquiladoras son más nuevas, ya que se propagaron después de los acuerdos de paz de 1992, más grandes (1.300 trabajadores/as en promedio), con mayor tendencia al paquete completo (más de la mitad realiza al menos el corte) y a la realización de operaciones adicionales, como la serigrafía y el bordado, aunque con un predominio de prendas de menor complejidad.

4. Como vimos en el apartado 6.2, también hay diferencias en el mercado de trabajo de estos dos países. En El Salvador el nivel de pobreza (52%) y de ocupaciones informales (49%) son muy superiores a los de Costa Rica (21% y 33% respectivamente); además, los salarios industriales son bastantes inferiores (\$4.8 diarios en El Salvador y \$7.9 en Costa Rica), mientras que la escolaridad promedio es inferior (8.3 en El Salvador y 9.2 en Costa Rica, según CEPAL, 2001-2002). Es decir, el mercado de trabajo en El Salvador es más precario y muestra necesidades más urgentes de los/as trabajadores/as, que explican su ubicación laboral en las plantas de ropa.

5. Las políticas comerciales relacionadas con el mercado nacional presentan algunas diferencias. En Costa Rica se permite la importación de ropa usada y, en

opinión de varios entrevistados, el contrabando de ropa: “*el gobierno permite la competencia desleal*” (entrevista gerente empresa C, 21 de noviembre de 2002); el dueño de un taller que produce para el mercado nacional aseguró que hay talleres que no pagan “cargas sociales”⁹⁰, importación de productos de tercera que se venden a precios inferiores al costo en el país y marcas pirateadas (entrevista a dueño taller A, 30 enero de 2003). Mientras tanto, en El Salvador se han tomado medidas para detener el contrabando y dificultar la importación de ropa usada – aunque legalmente no se puede prohibir- (entrevista Juan Pablo Samour, 22 enero de 2003).

Estas diferencias explican sólo parcialmente la organización del trabajo que hemos encontrado en las plantas en los dos países de este estudio. En El Salvador hay una industria de prendas de vestir más integrada, que es una de las prioridades en la política económica, una mayor reserva de fuerza de trabajo y la misma ausencia de fiscalización y negociación colectiva que en Costa Rica. Esto parece abrir una gama de posibilidades dentro de un interés menor por obtener el consenso de los/as trabajadores/as: en una planta con polivalencia o polifuncionalidad restringida, D, a pesar de que hay módulos y se habla de trabajo en equipo, no se logró identificar ningún esfuerzo por obtener la identificación de los/as trabajadores/as con la empresa. En otra planta, con taylorismo-fordismo ajustado por subcontratación interna, se procura mejorar la posición frente a las contratantes –y el precio al que se asigna mucha importancia por parte de la gerencia- a través de ese tipo de subcontratación que deteriora mucho las condiciones laborales. En cambio, en las plantas grandes en Costa Rica, se encontraron algunos intentos por obtener la identificación de los intereses obrero-patronales. En una de ellas, E, con toyotismo no polifuncional, se hace un intenso trabajo en busca de la identificación de los/as trabajadores/as con la empresa, para que les corra la sangre azul de la corporación por sus venas, como nos dijo la gerente de recursos humanos (ver apartado 6.1), y se procura tanto con el entrenamiento y el discurso como con la atención de necesidades psicológicas de las trabajadoras y la relación a través de grupos primarios. La empresa B, con

⁹⁰ Se refiere a los derechos de seguridad social y otros del mismo tipo.

taylorismo-fordismo ajustado, ha mejorado el trato a los/as trabajadores/as y procura encontrar causas de problemas proceso que, además de mejorar la eficiencia, mejora el ambiente laboral. Una instructora entrevistada afirmó que, si bien se trabaja bajo mucha presión “*Si la persona llegó y se soltó y trabaja su producción con su calidad, trabaja sola todo el día*” (entrevista instructora empresa B, 22 febrero de 2003).

Inclusive en la empresa A, con producción fragmentada en pequeña escala, la emulación de los/as trabajadores/as a través de los dueños es un elemento central en la configuración de organización del trabajo. Siendo un caso de pequeña producción típica, el dueño y la dueña realizan también trabajo operativo, e incorporan otros elementos no característicos de la pequeña producción, como el respeto a los derechos laborales y la incorporación de elementos religiosos, para motivar al personal a que trabaje con mucho entusiasmo y contribuya a cumplir con la producción y los contratos.

Los factores nuevos, que se desprenden de lo anterior, y pueden influenciar la organización del trabajo son: la tradición e integración de la industria, el fomento de este tipo de industria por el gobierno y las políticas dictadas al respecto, la antigüedad o el tamaño de las plantas (que también se mencionó cuando se habló del contexto internacional), el nivel de vida reflejado en los salarios, el alfabetismo y el desempleo, la fiscalización de las plantas por organismos gubernamentales y las regulaciones para el mercado interno.

Como vemos, algunos factores del contexto nacional tienden a homogenizar estos dos países, sobre todo en relación con la transformación de la industria de prendas de vestir para que se oriente a las exportaciones dentro de las cadenas transnacionales, otros aspectos los diferencian y pueden generar semejanzas internas, como las diferencias en los mercados de trabajo y en la tendencia a buscar –o no- cierto nivel de consentimiento por parte de los/as trabajadores/as que vimos que es mayor en Costa Rica. Pero, si bien algunos aspectos pueden explicarse por el contexto nacional, éste no explica todo puesto que al interior de cada país hay diferencias importantes: en El Salvador encontramos polivalencia o polifuncionalidad restringida y taylorismo-fordismo ajustado por subcontratación

interna. En Costa Rica desde toyotismo no polifuncional hasta taylorismo-fordismo clásico. Para explicar esas diferencias es necesario relacionar el contexto nacional con otros factores que seguimos comentando.

6.4 LOS/AS TRABAJADORES/AS NO SON SUJETOS COLECTIVOS

Como hemos dicho anteriormente, en este estudio incorporamos la acción de los sujetos, de manera restringida, en el análisis de la acción colectiva de los trabajadores y las trabajadoras, así como en las estrategias de la gerencia. En este apartado nos referimos a la primera de ellas.

La necesidad de reconocer las tensiones y compromisos que se realizan en los diferentes contextos nacionales, y los variados caminos que buscan quienes representan diferentes intereses organizados, es propuesta por Smith y Elger (1997). Critican el funcionalismo de los enfoques que, reconociendo diferentes relaciones de empleo en el ámbito nacional, las analizan dentro de un sistema que pareciera funcionar de manera fluida y coherente; también refutan la idea de un paradigma neo-fordista uni-dimensional que no toma en cuenta las prácticas laborales opresivas y la heterogeneidad existente en Japón, crítica que podría aplicarse a Boyer según hemos visto. Es decir, estos autores consideran que se deben tomar en cuenta las posibilidades y presiones generadas por la interacción entre los sistemas nacionales y la economía internacional, a la vez que debe considerarse la mediación de actores clave (p.6). Así, debe incluirse la interacción entre las estrategias estatales, las políticas de los inversionistas (internos y externos) y los sindicatos o representantes laborales. Utilizando estos elementos analizan las diferencias entre Inglaterra, Francia y Alemania y refutan la afirmación de que el modelo japonés se ha desembarazado de las características nacionales o territoriales, convirtiéndose en un nuevo paradigma productivo global con nuevos acuerdos entre el capital y el trabajo, ya que cada contexto nacional con su sistema de relaciones laborales es fundamental para la conformación de la organización del trabajo.

Dohse y otros (1984), como vimos en el capítulo 5, también señalan la importancia de la acción sindical en su análisis del toyotismo en Japón. Consideran que su

ausencia en Japón permite el poder ilimitado y las decisiones unilaterales de la gerencia. Así es posible aumentar la intensidad del trabajo a través de mecanismos que ponen a los/as trabajadores/as a buscar la manera de aumentar su propio esfuerzo productivo –como sucede con las reuniones para sugerir soluciones a problemas- pero esto se combina con la presión por mostrar lealtad hacia la empresa como forma de lograr ascensos y mejoras salariales que son decididos por la gerencia, y también con la presión de los/as pares para mejorar el desempeño porque hay trabajo en equipo y los resultados se evalúan colectivamente.

Estos autores, aun con diferencias importantes entre ellos, pues los primeros consideran que no hay tendencias en la organización del trabajo y los segundos que el toyotismo es lo mismo que el fordismo, coinciden en señalar la importancia de reconocer la acción de los actores organizados como elementos clave en la comprensión de la organización del trabajo y se alejan de su consideración como coherentes y funcionales, procurando encontrar relaciones más dinámicas.

La acción colectiva de los/as trabajadores/as de la industria de prendas de vestir, en El Salvador y Costa Rica, es muy limitada, por no decir casi inexistente, lo que permite a las empresas que se localizan en estos países –ya sean nacionales contratistas o subsidiarias de corporaciones transnacionales- alcanzar una de las intenciones de la relocalización industrial, como es el poder apartarse de los estándares laborales garantizados por los sindicatos de los países centrales (Piore y Sabel, 1984)⁹¹. Así se podrán pagar salarios más bajos, exigir jornadas más largas y más disciplina, y tener mayor libertad para contratar y despedir (Fröbel y otros, 1980, Fröbel, 1982). Ésta es, precisamente, la situación de la industria de la ropa en Centroamérica.

En Costa Rica el impulso a una cierta industrialización -que se inicia en la década de los sesenta- se enmarca en un contexto de un sindicalismo desarrollado al amparo del estado, con fuertes vínculos políticos, centrado en el sector público en cuanto a su organización y orientado hacia reivindicaciones relacionadas con estabilidad laboral y salarios. En el frente hay un sindicalismo clasista, duramente

⁹¹ Recordemos que también dentro de los países centrales la industria de

reprimido e ilegalizado desde fines de los cuarenta, que se mantuvo en las plantaciones bananeras y las zapaterías, donde había una tradición sindical de varias décadas. En la industria se mantuvo, además, una fuerte represión que impedía cualquier forma de organización de los/as trabajadores/as. Es decir, ninguna de las dos tendencias sindicales se desarrolla dentro de la industria –llegó a haber 7 sindicatos en la industria en la década de los setenta-. Actualmente no hay ningún sindicato en la industria de prendas de vestir, y lo que existe son algunos/as afiliados/as dispersos a uno o dos sindicatos industriales que no diferencian la rama ni mucho menos la empresa⁹².

A esa debilidad sindical se une, en la década de los ochenta en que se inicia la expansión de la maquila de prendas de vestir, la legalización y fortalecimiento del solidarismo, que se constituye en un obstáculo a la aparición de organizaciones que defiendan los intereses de los/as trabajadores/as. Como hemos venido señalando, en los capítulos 4 y 5, el solidarismo constituye asociaciones de control patronal, pero con afiliación obrera y se orienta a satisfacer necesidades económicas de los/as trabajadores/as con sistemas de créditos, préstamos y otros. Aparece como un beneficio otorgado por la empresa, por lo que genera lealtad hacia ella y, por su composición, oculta los intereses obreros que se mezclan con los de la empresa. La mayor parte de los/as trabajadores/as industriales está afiliada a las asociaciones solidaristas que están “*al margen de las decisiones*” que tome la empresa (entrevista a dirigente solidarista de empresa E, 6 diciembre de 2002) y no se involucran en las cuestiones laborales.

A esto se unen las barreras para formar sindicatos, tanto por la represión, que se mantiene, como por una combinación de temor y pasividad que ya es parte de la cultura laboral. Adicionalmente a testimonios y ejemplos que se han recogido en diversos trabajos sobre el sector industrial (ver, por ej. CNT y otros, 1989) se puede agregar que, en las empresas seleccionadas en esta investigación, se encontró un caso de despido de un trabajador “*porque intentó generar apoyo para cambiar un feriado ...*” (entrevista a asistente gerencia producción, empresa B, 15

la ropa se relocaliza buscando estas mismas características.

⁹² Sabemos de un caso en que se está intentando inscribir un sindicato en una empresa.

febrero 2003) y a otro porque *“siempre vivía defendiendo la cantidad de piezas que tenía que hacer ... Si algo no le parecía, se iba para donde el gerente, defendía mucho lo suyo ...”* (entrevista instructora empresa B, 22 febrero 2003). En otra empresa se dijo que algunos/as no se adaptaron al nuevo sistema, por lo que *“hubo que prescindir de algunos ... sobre todo algunos cabecillas ... “* que estaban dificultando su implementación (entrevista gerente producción empresa E, 27 noviembre 2002).

Es decir, la gerencia no se enfrenta con la necesidad de negociar las condiciones ni la organización del trabajo y los/as trabajadores/as se mantienen desorganizados/as e impotentes: *“la gente no se defendió (frente a los despidos) por miedo a que los despidieran a ellos”* (entrevista trabajadores/as empresa C, 29 de noviembre 2002. *“Aquí no existe nada de eso. Uno no puede poner una queja. Aquí el que pone una queja sabe que va para afuera”*. *“Aquí cuando un grupo tiene quejas hace una carta y se la entrega a la gerencia. Pero la persona que presenta la carta es despedida”* (testimonios recogidos en Trejos y Mora sin fecha).

En Costa Rica, según lo que venimos exponiendo, la gerencia puede tomar decisiones unilaterales por razones que están más allá de la organización del trabajo y que, por lo tanto, no encuentra una expresión homogénea en las estrategias gerenciales y en la organización del trabajo ya que, como hemos venido señalando, existe una heterogeneidad entre ellas al punto de que algunas configuraciones, encontradas en Costa Rica, se parecen más a las encontradas en El Salvador que lo que se parecen entre ellas.

En El Salvador existe una tradición sindical diferente. Hasta la década de los setenta se había desarrollado más el movimiento en el sector privado, debido a la prohibición legal que existía para formar sindicatos en el sector público. En la década de los setenta había un sindicalismo muy beligerante, que se vinculó con la guerra cuando ésta se extendió en la década de los ochenta; eso condujo a un debilitamiento de la estructura sindical (entrevista dirigentes FEASIES, 17 febrero de 2003). Con los acuerdos de paz, en 1992, el sindicalismo quedó muy debilitado y dividido, y con una gran dificultad para adecuarse a las nuevas

condiciones y retomar su papel de organizador de trabajadores/as. A esto se suma la actitud anti-sindical de las empresas y la complicidad del gobierno: *“Existen listas negras que impiden encontrar trabajo a las obreras que hayan sido despedidas por intentos de organización sindical, hasta el punto de que en el Ministerio de Trabajo se emite una especie de certificado de buena conducta en los que se asegura que la persona concernida no ha participado en ningún esfuerzo previo de organización sindical”* (Arévalo y Arriola cit. en Cañas y otros 1998:67). Al igual que en Costa Rica, los intentos por formar sindicatos son obstaculizados por la gerencia y, generalmente, abortados.

Como respuesta a los obstáculos a la formación de sindicatos en las plantas de producción de ropa, se ha recurrido a diversos tipos de acciones, al lado de las acciones espontáneas y a los intentos por crear sindicatos tradicionales, tal y como vimos en el capítulo 4: las campañas internacionales, el monitoreo independiente y la acción de organizaciones no gubernamentales (ONG), sobre todo de mujeres. Los 5 sindicatos, que existen actualmente en estas plantas, -y que no son los mismos que existían hace uno o dos años, ya que permanentemente desaparecen unos y se forman otros- *“se han formado cuando los/as trabajadores/as son reinstalados/as después de ser despedidos/as por formar el sindicato, y después de una acción internacional contra la marca. Éste ha sido como el modelo”* (entrevista a Carolina Quinteros, 28 enero de 2003).

Las campañas internacionales son realizadas por activistas de los países en que se consume la ropa producida en Centroamérica, sobre todo sindicatos y ONG. El objetivo es presionar para que se exijan determinadas condiciones en las plantas de Centroamérica, como puede ser la libertad de organización. También pueden estar dirigidas a la aplicación del monitoreo independiente, que se inició en El Salvador en 1995 y se diferencia de las auditorías realizadas por contratistas de las mismas empresas.

El monitoreo independiente es un *“mecanismo no estatal de vigilancia de cumplimiento de las leyes laborales nacionales y del código de conducta de la empresa contratante, en una maquila determinada”* (Quinteros 2001:87). Logra

combinar la acción de ONG locales y de Estados Unidos, en un inicio, que fueron ampliadas a sindicatos y otros actores locales, después.

La coordinación del trabajo entre sindicatos y monitoreo es fundamental y, de hecho, donde el monitoreo ha sido más exitoso es donde se ha mantenido esa alianza, y donde el sindicato ha logrado mayor crecimiento y presencia ha sido también en ese único caso (entrevista a Carolina Quinteros, 28 enero de 2003).

La acción de las ONG no se restringe al apoyo a las campañas y al monitoreo independiente, sino que se dirige a la capacitación, y a la generación de formas de solidaridad y acción colectiva, sobre todo entre mujeres de las maquiladoras.

Algunos de los sindicatos mencionados, que se han formado recientemente, han sido golpeados por decisiones como el cierre de la planta (1 caso), la reducción del personal en un 70% (en 2 casos) que los ha debilitado mucho, o el aislamiento de quienes fueron recontratados/as, de modo que tienen poca relación y poca influencia sobre el resto del personal (entrevista a Carolina Quinteros, 28 enero de 2003). La interpretación sobre estas acciones varía: dirigentes de FEASIES (entrevista, 17 enero de 2003) consideran que son formas de debilitar la acción sindical, Quinteros (entrevista, 28 enero de 2003) duda de esa interpretación, pues señala que en una empresa se ha logrado mantener el sindicato. Consideramos que, probablemente, la presencia de un sindicato aislado de otros actores que apoyen sus acciones (como el monitoreo independiente) facilita una acción de la gerencia tendiente a desaparecerlo o debilitarlo.

Las acciones sindicales –que no llegan a la negociación colectiva- se concentran en aspectos relacionados con condiciones de trabajo y en relación con incumplimientos de asuntos muy extremos: cambios de horarios, medición del tiempo para ir al baño, trato, permisos para asistencia médica, pérdida de bonificación por piezas devueltas (entrevista a dirigentes de FEASIES, 17 enero de 2003). Una acción que trasciende el cumplimiento de normas legales se ha orientado hacia la revisión de las metas, argumentando que se fijan sobre la base de estándares que no corresponden con los/as trabajadores/as salvadoreños/as, y que la tensión que originan conduce a malos tratos, ritmos de trabajo excesivamente pesados y reducción en los ingresos por no poder cumplir las

metas. Es decir, se logró utilizar el argumento legal para plantear un aspecto relacionado con la gestión del trabajo.

Hay, no obstante, un caso, de una empresa que no formó parte de nuestra selección, en que se ha hecho una acción contra la aplicación de módulos, por considerar que afectan las bonificaciones –al pasar a ser colectivas- y el ritmo de trabajo –al aumentarse para lograr los niveles que se exigen-. En ese caso se logró impedir que se pusieran los módulos.

Estos ejemplos muestran lo que ya sabemos, en el sentido de que la presencia sindical puede favorecer la satisfacción de necesidades de los/as trabajadores/as, pero también muestran que, en El Salvador, si bien hay algunos sindicatos y algunas acciones a favor de los/as trabajadores/as, su presencia es muy débil y, en la mayor parte de los casos, la gerencia puede imponer unilateralmente su estrategia.

En resumen, tanto en El Salvador como en Costa Rica, existe un vacío en cuanto a la negociación laboral en las fábricas de ropa (al igual que en el sureste y suroeste de Estados Unidos, según han señalado, entre otros Loucky y otros 1994 y Taplin 1994a). La gerencia, en alianza con el gobierno, ha desarrollado estrategias que obstaculizan la formación de organizaciones y garantizan que no habrá negociación colectiva. Ésta es una de las condiciones que se presentan como favorables a las inversionistas o contratantes extranjeras. En este sentido, los aportes de Smith y Elger (1997) y de Dohse y otros (1984) respecto a la importancia de incorporar la participación de los sujetos colectivos y la negociación de condiciones laborales, en la explicación de la organización del trabajo, nos ayudan a comprender que, en El Salvador y Costa Rica, hay un espacio libre en el proceso de implementación de la estrategia de organización del trabajo, que no pasa por su negociación, sino que puede ser decidido unilateralmente por la gerencia, tomando en cuenta otro tipo de consideraciones. En una correlación de fuerzas totalmente desfavorable a los/as trabajadores/as, sus posibles opiniones sólo son consideradas para buscar evitarlas, como se hace cuando se aplican los cambios poco a poco.

Lo anterior no impide que se presenten algunas respuestas frente a las condiciones de las organizaciones de trabajo. Las respuestas individuales pueden conducir a situaciones diferentes con efectos variados sobre los/as trabajadores/as. Por ejemplo, en la empresa E, al introducirse el toyotismo no polifuncional los/as trabajadores/as mostraron alguna inconformidad porque iban a perder los incentivos, la gerencia decidió eliminar los incentivos y aumentar los salarios, y otorgó una bonificación –por una vez- a aquellos/as que ganaban incentivos altos. En el cálculo del nuevo salario se sacó una proporción según lo que ganaban con el sistema de pago anterior. Los salarios quedaron diferenciados en forma individual. Aún así, algunos/as “no se adaptaron” y fueron despedidos/as o, en algunos casos, decidieron irse de la empresa:

“Sirvió como proceso de auto selección, yo creo mucho en la selección natural, la gente siente que está en el lugar equivocado. Mucha gente optó por irse porque no fue capaz de trabajar con este sistema” (entrevista a gerente recursos humanos empresa E, 12 diciembre de 2002).

En la empresa contratista de G, frente al sistema de contratación cada tres meses y recontractación posterior según las necesidades de la empresa, algunos/as trabajadores/as optaron por irse:

“Era personal muy bueno y lo liquidaba cada 3 meses ... y los volvía a contratar dentro de unos meses ... Ya ellos dijeron ‘cómo es posible’. Se cansaron de que cada 3 meses los estén liquidando, entonces buscaron otro trabajo donde sean estables” (entrevista a trabajadores/as de contratista de empresa G, 14 diciembre de 2002).

En la empresa D se afirmó que la implementación de los módulos fue muy difícil *“la respuesta fue individual y algunos renunciaron ... no se modificó lo que se había planeado, sólo se implementó poco a poco”* (entrevista a gerente general de empresa D, 17 enero 2003). Una trabajadora afirmó que en ese proceso dejaron a parte del personal sin hacer nada y algunos/as se fueron de la empresa:

“Yo me he sentido desesperada, ignorada por los jefes también me he sentido, pero yo siempre le hice frente a aquella pena y yo decía

‘algún día, tal vez, nos ponen en algún lugar. Yo me iba donde los que estaban sacando trabajo a hacer algo ordenando o a hacer cualquier cosita de coser, porque a mí me da pena estar así...’
(entrevista a trabajadora empresa D, 17 enero de 2003).

Lo que hemos visto en los párrafos anteriores pone de manifiesto que los trabajadores/as de estas plantas no logran constituirse en sujetos colectivos que puedan interpretar las situaciones y responder a ellas como colectividad. Al igual que lo señalado por Taplin (1994a) para el sur de Estados Unidos, las infructuosos intentos de organización *“permiten a los empleadores mantener un control cuasi-paternalista sobre los/as trabajadores/as por medio de una combinación entre represión y pobreza, reforzando la conciencia de los últimos/as sobre la estructura de poder prevalecte”* (p.329).

Los obstáculos a esa acción colectiva y consciente resultan en respuestas individuales, -muchas veces pasivas o derrotistas- que, en algunos casos pueden modificar parcialmente la estrategia gerencial, sobre todo en cuanto al ritmo con que aplican los cambios que se han propuesto. En un único caso nos hemos encontrado una respuesta colectiva que modificó la estrategia gerencial de implementación de módulos. En los otros, a lo más que se ha llegado es a aplicarlos *“poco a poco”* como afirmó el gerente de D; es decir, esas respuestas individuales no siempre son ignoradas, pero sus efectos son muy reducidos.

En resumen, los/as autores/as que mencionamos en los párrafos anteriores han mostrado un factor central en la comprensión de la organización del trabajo, como es la acción colectiva de los/as trabajadores/as. Sus análisis contribuyen a ubicar cómo su ausencia, en las plantas de prendas de vestir en Centroamérica, conduce a la acción unilateral de la gerencia. Sin embargo, las diferencias entre las plantas muestran, también con respecto a este factor, que si bien explica parcialmente la organización del trabajo, debe relacionarse con otros factores para lograr una comprensión más acabada.

6.5 ESTRATEGIAS GERENCIALES COMO RESULTADO

En este punto hay que retomar las acciones de la gerencia a partir de la reconstrucción de las estrategias gerenciales, en el análisis hemos señalado algunos elementos relacionados con la subjetividad, sin mayor pretensión que la mostrar su presencia para que sea profundizada en estudios futuros. Éstas se constituyen en el marco de una serie de contradicciones, como ha señalado Hyman (1987). Esas contradicciones se producen por la combinación entre lo material y lo social que debe realizarse en el proceso productivo y que afecta decisiones sobre la tecnología, la organización del trabajo, la combinación entre coerción y consenso, la separación entre la gerencia de producción y la de recursos humanos, la posición sobre la participación organizada de los/as trabajadores/as y la reproducción de las relaciones sociales en un nivel más amplio que el del proceso de trabajo. Pero las decisiones finales también están influidas por factores psicológicos, culturales, históricos, de formación profesional, de tradición y cambios en las relaciones estado-empresarios o en la cultura organizacional misma de la empresa, etc., tal y como ha sido señalado en numerosos estudios, aunque muchas veces los énfasis que se ponen nos parecen incorrectos, ya que la presencia de los distintos factores no elimina la existencia de las relaciones capitalistas y la necesidad de valorización del capital.

Siguiendo a Zemelman (2000), las estrategias pueden considerarse como parte de las acciones que convierten a los sujetos en mediadores entre los diferentes planos de la realidad. Rastreando los puntos de articulación entre los diferentes planos de la realidad, es posible construir una visión integrada en la cual es en los sujetos donde confluyen esos diversos planos heterogéneos. En esta recuperación hemos encontrado que los/as trabajadores/as de las fábricas de prendas de vestir en Centroamérica son, en su mayoría, “sujetos movilizados”, en el sentido de que su potencialidad *“dependerá de lo que pretenden de él agentes externos: su transformación en fuerza sin atender a la efectiva capacidad para reconocer opciones y de establecer su viabilización, sino, más bien, la que sea funcional para una determinada construcción social que es impuesta”* (p.110).

Según De la Garza (1998a) la participación de los sujetos no es racional. En el caso de la gerencia, en relación con la maximización de la ganancia o la satisfacción y de decisiones fundamentadas, en la información y los cálculos adecuados, y tampoco ni se basa en un conocimiento total ni tiene la ciencia necesaria para optimizar. Pero eso no significa que no existen estrategias (como afirma Hyman 1987), ya que es posible que, en el mediano plazo, en algunas empresas se pueda trazar una línea de trayectoria estratégica, pero que ésta no tiene que ser coherente y puede incluir contradicciones, incertidumbres y oscuridades. *"Es decir, las estrategias más que grandes planes conscientes de los empresarios serían más bien líneas medias resultantes de reestructuración productiva, que en forma acabada sólo puede trazarse a posteriori⁹³, aunque elementos de diseño pueden existir a priori"* (p.12). Sus acciones pueden ser resultado de voluntades o proyectos, *"pero también ... de las actualizaciones estructurales cotidianas e interacciones moleculares de infinidad de sujetos individuales"* (De la Garza, sin fecha b:12).

Para identificar las estrategias de las empresas que hemos incluido en este estudio, es conveniente recuperar lo encontrado hasta ahora.

1. Las presiones derivadas del contexto internacional, que hemos observado son:

- las derivadas de los cambios en los mercados: calidad, tiempos de entrega, ubicación geográfica y, sobre todo, precios;
- las ejercidas por las casa matrices: calidad y procedimientos para obtenerla, contabilidad, ingeniería, organización del trabajo;
- las provenientes de las contratantes-clientes: cumplimiento de códigos de conducta (condiciones de trabajo y cumplimiento de leyes), calidad, precios, tipo de contrato (poco estable y de compromisos poco claros);
- las derivadas del tipo de producto y del tipo de consumo: calidad, variedad, novedad.

2. Las facilidades derivadas del mercado de trabajo son:

- la reserva de trabajadores/as,

⁹³ Énfasis en el original.

- el nivel de vida reflejado en los salarios, alfabetismo, pobreza,
 - la relación obrero-patronal: negociación de condiciones laborales, constitución de sujetos colectivos
3. Las facilidades o presiones del contexto nacional, son:
- la tradición e integración de la industria,
 - el fomento de este tipo de industria por el gobierno y las políticas dictadas al respecto,
 - la antigüedad o el tamaño de las plantas,
 - la fiscalización de las plantas por organismos gubernamentales,
 - las regulaciones para el mercado interno.
4. Las presiones derivadas de características de la empresa como:
- el tamaño de la empresa y el volumen de producción: no puede haber producción en serie en una empresa muy pequeña, no puede haber módulos para volúmenes pequeños de producción.
5. Las respuestas individuales o colectivas.

Para organizar el trabajo, las acciones de la gerencia –que pueden ser planeadas conscientemente y por escrito o no- responden a esas presiones y aprovechan esas facilidades, y también reciben la influencia de los otros factores que se mencionan en la literatura sobre estrategias gerenciales -cultura, psicología, ideología, historia personal, etc.- que no podemos analizar en este estudio más allá de dejar constancia de que influyen en las acciones de la gerencia y de mencionar algunas señales de su existencia.

¿Cómo se pueden reconstruir, en las plantas analizadas, las estrategias gerenciales como resultado de la articulación de esos diversos factores y de su interpretación por la gerencia?

6.5.1 Entre módulos y “taylorismo-fordismo ajustado”

Un primer ángulo de acercamiento son las características del mercado y del producto. Empecemos por los mercados masivos, de productos sencillos. Las dos plantas de El Salvador se dirigen a este tipo de mercado. En ambos casos, se trata de empresas de salvadoreños que operan como contratistas de tiendas en un

caso y de distribuidoras en otro. Ambas producen productos sencillos, algo sujetos a las modas, pero con variaciones no muy grandes pues tienen pocas operaciones; en una de ellas está claro que son grandes volúmenes de producción y en la otra no quedó claro, pero todo parece indicar que sí. Estos mercados con características parecidas a los mercados masivos tradicionales, se diferencian de ellos en que los productos no se mantienen exactamente iguales por largos períodos; tienen algunos cambios, aunque pequeños y no muy frecuentes. Todos los factores del contexto nacional son los mismos porque se trata de plantas en El Salvador. En cuanto a la negociación laboral, en una de ellas se abortó un intento de sindicato, mientras que en la otra se ejerce una importante vigilancia sobre las acciones de los/as trabajadores/as, de la cual fuimos testigos directos.

A pesar de tantas semejanzas, de las entrevistas a sus gerentes pudimos deducir que en F se siente mucho más fuerte la presión de los precios y el volumen de ventas. El tono de sus respuestas fue el siguiente:

“Después del 11 de setiembre (de 2001) todo ha bajado. El año pasado fue el peor año de nosotros. Antes pasábamos 10 meses con trabajo, el año pasado 8 y no en todos los productos ... el problema es que entre menos trabajo, todo va subiendo ... cada año la vida va subiendo y los precios (se refiere a los que pagan los clientes) van bajando ... Nosotros tenemos que ir mejorando nuestro precio para bajarle el precio para que no se vaya a otro lado” (entrevista a gerente de producción de empresa F, 22 enero 2003).

A pesar de que, en la entrevista, el gerente expresaba más preocupación por los precios, quedó claro que la calidad también era un factor importante (algún funcionario que estaba escuchando interrumpió para señalarlo).

En cambio, en la empresa D se dijo:

“Hoy la calidad está implícita. Antes se entregaba a tiempo y bien hecho. Los estándares de calidad no eran tan rígidos como ahora. Ahora se sabe que hay que hacer las prendas y bien, porque si no, encuentran otro que lo hace” (entrevista a gerente general de empresa D, 17 enero 2003).

También, en este caso, a pesar del énfasis de la gerencia en la calidad, no dejó de quedar de manifiesto que los precios tienen importancia ya que, se dijo, algunos clientes se van para China porque allá “*el costo es ridículo*” (entrevista a gerente general de empresa D, 17 enero 2003).

En esta empresa también se expresó una preocupación por las auditorías, que hacen los clientes, relacionadas con condiciones de trabajo y cumplimiento de la legislación.

Si observamos cuál ha sido la estrategia que se ha implementado recientemente en cada caso, se observa que, en F, hay un énfasis en la reducción de costos y pago de fuerza de trabajo, mientras que en D el énfasis está puesto en el control de la calidad y de los/as operarios/as.

La empresa F ha introducido módulos en los que los/as operarios/as están unos/as frente a otros/as. En cada módulo se produce una prenda completa, la cual es pasada –durante el proceso- entre los/as operarios/as por trabajadores/as “manuales”. Las metas son grupales, pero las bonificaciones son individuales. La gerencia considera que con estos módulos “*se ahorra tiempo y se saca el producto más rápido, que es lo que el mercado está exigiendo*”, se ahorran operarios/as y mejora el control sobre quién está trabajando y quién no (entrevista a gerente de producción de empresa F, 22 enero de 2003). Una supervisora entrevistada agregó que ahora pierden menos tiempo y ha mejorado la eficiencia y la calidad (entrevista supervisora empresa F, 20 enero de 2003).

Además de los módulos, la empresa ha iniciado el proceso de subcontratación interna de algunas prendas, que se describió en párrafos anteriores (apartado 6.1.1).

Con lo que hemos encontrado en esta empresa, podemos considerar que su estrategia reciente tiene los siguientes componentes:

1. reducción de tiempos no generadores de excedentes, y aumento de actividades generadoras de ganancia: reducción de tiempos muertos y de traslado de la prenda, reducción de rechazos. Esto se ha hecho con la introducción de módulos que no modifican la división del trabajo por operaciones.

2. Aumento en la intensidad del trabajo: aumento en la dedicación y concentración para evitar rechazos. Esto se ha hecho a través del convencimiento al personal de que deben dar calidad desde el principio, así como de la inspección de la calidad (por personal especializado) en el proceso. También con metas inalcanzables (la mayoría no las logran) que generan un esfuerzo productivo excesivo.

3. Reducción del pago a la fuerza de trabajo con la subcontratación. La empresa subcontrata la producción de algunas prendas a contratistas ubicados dentro de la planta. Esto ha generado: mayor presión directa sobre el personal (por parte de la supervisora), reducción de una serie de pagos a los/as trabajadores/as y aumento en el esfuerzo productivo.

4. Garantía de que no se negocian condiciones laborales, a través de la represión sindical y la subcontratación. Hubo un caso de intento de formación de un sindicato que terminó en el despido de quienes lo intentaron. Ahora *“hay gente que le da miedo ... porque las dejan sin trabajo”*.

La empresa D ha introducido unos módulos para cada prenda. En ellos se pasa la prenda de “mano en mano” y se pagan bonificaciones por equipo. Se mantiene la especialización por operaciones y los/as comodines, el control de calidad y la supervisión en personal especializado, y procura lograr cero errores sobre la base de las bonificaciones que toman en cuenta la calidad y de la inspección del producto en proceso por personal especializado. La estrategia que se aplica combina:

1. Aumentar el control de la calidad y de los/as operarios/as, a través de módulos, metas de producción inalcanzables y cero errores. Con ello se cumple con las exigencias del mercado internacional, garantizando un alto nivel de esfuerzo productivo y su control a través de los pares.

2. Mantener un clima que combina el temor y el desprecio, hacia los/as trabajadores/as, con altos niveles de exigencia y algunos beneficios: temor a organizarse y a expresar su opinión; desprecio por hacerlos *“sentirse como máquinas”* (entrevista a operaria de empresa D, 17 enero de 2003) y desvalorizados/as al ponerlos en banca (al inicio de los módulos); niveles de

exigencia tan altos que no se llega a las metas a partir de las cuales se ganan bonificaciones; beneficios como pagos por cuotas de servicios de óptica, dentales, de librería escolar, permisos por cuestiones familiares (fallecimiento, matrimonio), indemnización anual (que no se dio el año anterior).

3. Control de la resistencia por diversas vías. Por un lado, reglas claras y cumplimiento de estándares mínimos que exigen las contratistas (código de conducta wrap). Por otro lado, implementación paulatina de los módulos: los primeros meses mantuvieron la bonificación individual paralela al módulo; luego se pasó al equipo y a ejercer el control del equipo. Además, se hizo un cambio en las tablas de bonificación para que ganen más como grupo.

El resultado es una configuración que llamamos polivalencia o polifuncionalidad restringida. En este caso, se encontraron módulos semejantes a los mencionados por Taplin (1994b) para algunas empresas de Estados Unidos, y sobre los que señala que

“la gerencia transfiere mucho de la supervisión de la fuerza de trabajo al equipo, donde las normas de productividad de grupo efectivamente pasen a los/as trabajadores/as, y la intensificación del trabajo resultante se difunde a través de las subculturas de autoexplotación en el trabajo”⁹⁴ (p.217).

Además, agrega, se mejora el flujo del producto y se le permite a la gerencia un mayor control sobre el proceso de producción.

Como vemos, frente a presiones semejantes del mercado internacional y en el mismo contexto nacional y de relaciones laborales, se abre un ámbito de posibilidades que se expresa en las estrategias de estas dos empresas: en un caso se trata de una organización del trabajo taylorista-fordista en la que se mejora la disposición de la maquinaria para facilitar el flujo del producto –a lo que ellos llaman módulos- y se violentan las condiciones de trabajo por medio de la subcontratación. La presión sobre los/as trabajadores/as viene dada por la amenaza de pasar a la subcontratación, donde se pierden muchos derechos y condiciones laborales. En el otro caso se trata de polivalencia o polifuncionalidad

⁹⁴ Traducción libre.

restringida con introducción de módulos -con metas y bonificaciones colectivas y cero errores. No se llega a la polivalencia realmente y a la movilidad laboral, ya que predomina el/la trabajador en una operación fija, aunque sepan hacer varias-. La presión sobre los/as trabajadores/as está dada por la presión de los/as pares para alcanzar las metas, que son colectivas e inalcanzables.

En Costa Rica, la empresa B tiene semejanzas con las anteriores, ya que como vimos más arriba, produce también prendas sencillas, con estilos bastante estandarizados y pocos cambios, de calidad media, sujetos a la moda: trabajan varios diseños a la vez, los diseños no se repiten, pero algunos pueden durar hasta 2 años y los cambios son pequeños puesto que son pocas operaciones. Las diferencias se deben a que no es contratista como F y D, sino subsidiaria de una empresa estadounidense, que hace auditorías de calidad, contabilidad e ingeniería y “*envía sus representantes sin avisar*”. Está localizada en Costa Rica, lo que indica que el contexto nacional tiene diferencias (mercado de trabajo menos amplio, nivel salarial y de vida algo superior, apoyo del gobierno menos decidido, asociaciones solidaristas). En esta planta no se identificaron conflictos colectivos ni intentos de constituir sindicatos, pero sí se mencionó el despido de un trabajador que intentó generar apoyo para una petición laboral. Hay asociación solidarista.

Su organización del trabajo es taylorismo-fordismo ajustado: producción en serie, con operarios/as especializados/as en una operación en un puesto fijo, con personal especializado para el control de calidad y la supervisión, con instrucciones precisas e individuales, salario base más incentivos por producción. Recientemente quitaron los comodines, se han hecho algunos cambios en el trato que se da al personal, y se buscan las causas de los problemas. Para el control de calidad se hace una muestra aleatoria de paquetes de prendas terminadas en los diferentes cortes. Más allá de cierto nivel de rechazo se devuelve el lote completo (cuando los problemas detectados son críticos, se vende como segunda) y los/as operarios/as deben volver a trabajarlo, con lo cual pierden tiempo que necesitarían para lograr sus metas. Con el sistema pretenden que se hagan las piezas correctamente desde la primera vez; el entrenamiento –que está muy

organizado con instructores/as, tiempo y mediciones específicas que van aumentando las metas cada día- se orienta hacia la calidad.

En esta empresa se le da mucha importancia a la detección de los puntos críticos relacionados con la calidad. Las auditorías de la casa matriz se orientan, en parte, en esa dirección. Por esa razón se ha introducido la búsqueda de las causas de problemas:

“Cuando hay un problema se buscan las causas para resolverlo, con el estudio de la operación y con ayuda del departamento de ingeniería. La idea no es culpabilizar al operario, sino hacer ver y saber en qué está el error y dónde está el problema. Muchas veces un operario da la solución a un problema” (entrevista a gerente de producción de empresa B, 31 enero de 2003).

“Cuando rechazan algo grande uno trata de ver qué fue lo que pasó para decir si él (el operario) tuvo la culpa o si fue la máquina que falló ... trata de ayudársele al operario lo más que se pueda” (entrevista a instructora de empresa B, 22 febrero de 2003).

Por otro lado, se procura crear un ambiente de armonía obrero-patronal. Además de la asociación solidaria, que resuelve muchos problemas económicos de los/as operarios/as –con actividades como préstamos, servicios de salud, crédito para compra de electrodomésticos, etc.- se *“solicita la colaboración de los/as trabajadores/as”* con un tono muy amistoso para sacar adelante la producción:

Ya no se amonesta a la gente por no apurarse, sino que se le dice “... estamos atrasados, ayúdenos un poquitito. Entonces la gente trabaja menos tensa, la calidad mejora y al mejorar la calidad, automáticamente el producto va a seguir fluyendo, y ellos, poco a poco, van incrementando la calidad. Entonces se ve un ambiente de armonía, se ve la gente contenta” (entrevista a gerente de producción de empresa B, 31 enero de 2003).

Las exigencias sobre los/as trabajadores/as combinan la presión con el trato “afectuoso”, no obstante parece que los salarios son superiores que en otras plantas (esto no se confirmó):

“Yo creo que presión en B siempre hay y siempre ha habido, pero se trabaja muy tranquilo”. (entrevista a instructora de empresa B, 22 febrero de 2003).

“El día lunes, el día martes, la gente llega como nueva, ya miércoles los ve uno ya cansados, jueves ya les cuesta más, hay que empujarlos, hay que ayudarles, porque uno además de entrenadora, tiene que ser apoyo para ellos: apoyarlos y empujarlos ... Cualquiera se cansaría estando todo el día sentado haciendo la misma cosa. En su yo uno sabe: está cansado, es que es cansado ...” (entrevista a instructora de empresa B, 22 febrero de 2003).

Aquí se logra cumplir con las exigencias y niveles de calidad de la casa matriz. En el año 2002 fue la mejor en cuanto a eficiencia, calidad, rotación y costos, de toda la corporación, que tiene plantas en El Salvador, Honduras y Estados Unidos. Su estrategia parece orientada a:

1. Generar una actitud positiva de parte de los/as trabajadores/as: supervisión razonable, no culpabilizar, solución de problemas económico-sociales, gerente con trato cercano, asociación solidarista.
2. Obtener un nivel de “eficiencia” aceptable con: planeación, búsqueda de causas de problemas, trato.
3. Impedir la negociación de condiciones laborales a través de la eliminación de la resistencia laboral: asociación solidarista, trato, búsqueda de causas, despido de “revoltosos”.

El resultado es un taylorismo-fordismo, que llamamos ajustado por búsqueda de armonía, ya que presenta muchos elementos de lo que es el taylorismo según la doctrina, pero incorpora, recientemente, aspectos novedosos como la búsqueda de las causas de los problemas y el trato más respetuoso.

Hasta aquí encontramos que un primer nivel de articulación, dado por las características del mercado y el producto, abre posibilidades que van desde lo que hemos llamado taylorismo-fordismo ajustado –cuyo nivel de ajuste puede variar hasta la polivalencia y polifuncionalidad restringida. Un segundo nivel de articulación, dado por el contexto nacional, si bien no queda claro cuánto abre la

gama en Costa Rica, en El Salvador parece mantenerla entre esas dos configuraciones.

6.5.2 Entre toyotismo no polifuncional y taylorismo-fordismo ajustado

En el otro extremo están los mercados de alta calidad, de productos complejos y en lotes pequeños y con muchas variaciones en los estilos. Dos empresas, entre las analizadas, venden en estos mercados. La empresa G, costarricense e intermediaria sin fábrica que tiene 3 contratistas. Produce un tipo de abrigo de confección muy compleja (de hasta 120 y 130 operaciones), de alta calidad y producción en lotes pequeños y muchos cambios de estilo (hasta 2 ó 3 veces por semana). Las prendas son muy caras por lo que el mercado al que se dirigen es muy exclusivo y se mantiene bastante estable, pues son consumidores/as que *“por más recesión que haya, siempre van a comprar porque es gente con mucho dinero”* (entrevista a intermediario empresa G, 9 diciembre 2002). El contexto nacional comprende lo que hemos dicho sobre el costarricense, excepto en que 2 de 3 contratistas están en una zona rural que ofrece pocas oportunidades de trabajo adicionales, de modo que estas plantas son casi las únicas fuentes de trabajo no agrícola. En la historia de la empresa se encontró un momento en que fueron fabricantes y se formó un sindicato que llegó a lograr salarios altos para los/as operarios/as. Además llegaron a comparar el costo que tendría operar la planta o subcontratar la producción, y encontraron que podían reducirse a casi la tercera parte. La combinación de estos factores, según el intermediario entrevistado, condujo al cierre de la planta y a la transformación de la empresa en intermediaria sin fábrica.

A pesar de la alta calidad y de la complejidad de los productos, y de que su mercado está bastante asegurado, de las entrevistas se desprende una preocupación muy grande por la competencia de precios:

“El mercado (al que se dirigía G) prefiere pagar y cambiar cada cierto tiempo, que comprar una jacket cara que dure muchos años. (Si hacemos una comparación con autos) ... la gente prefiere comprar Hyundai y cambiarlo cada 5 años, que comprar Toyota, aunque sea

mejor. Por tanto, nosotros decidimos hacer Mercedes que, aunque no tiene mucha salida, la gente que lo compra lo sigue comprando” (entrevista a intermediario empresa G, 9 diciembre 2002).

Para ello han modificado varios aspectos. Por un lado, la compradora anterior se fue de Costa Rica para China por razones de precios. G decidió establecer relación directa con tiendas y distribuidoras –que hacen auditorías de códigos de conducta-, pasar al paquete completo y hasta al diseño de una línea propia –que está aún implementándose- y quedarse, en el país, con las mejores plantas (ahora son 3, antes eran 5). Además, sigue vendiendo al precio que vendía al intermediario anterior, con lo cual las compradoras se ahorran el margen de ganancia de un intermediario.

Por otro lado, la planta visitada se vio obligada a reducir operaciones, quedando su capacidad subutilizada, y despidió personal operativo y de jefatura. Los despidos fueron fáciles porque la planta usa el sistema de contratar y liquidar cada 3 meses al personal, de modo que simplemente no renovó algunos contratos.

La estrategia tiene los siguientes componentes:

1. Intento de desarrollar poder de mercado: menos eslabones en la cadena con relación directa con distribuidores y tiendas; ubicación en nicho de élite con producto complejo, caro y sin muchas variaciones en la cantidad demandada; producción de paquete completo y tendencia a línea propia; aprovechar relaciones con otras empresas y con entes estatales.
2. Garantía de obtener productos de calidad: selección de los mejores contratistas, control de calidad por intermediario y marcas.
3. Aprovechar las posibilidades del intermediario en el diseño de la ingeniería de las plantas, el control de la calidad y la comercialización.
4. La contratista logra fuerte reducción de costos: elimina personal, mantiene altas metas y reduce pago de incentivos, elimina cooperativa, aumenta polivalencia y polifuncionalidad (personal operativo hace aseo de planta).

La organización del trabajo resultante tiene dos aspectos: por un lado, el intermediario sin fábrica, que se dedica a establecer contactos, abrir mercados, contratar plantas y fiscalizar y asesorar su trabajo y, por tanto, es un contratista sin

poder de mercado, como hemos visto al discutir las cadenas de producción. Por otro lado, la planta visitada la hemos incluido dentro del taylorismo-fordismo ajustado ya que la producción es en serie, con instrucciones precisas e individuales, control de calidad a prendas ya terminadas y por personal especializado, supervisión como función especializada, trasiego de prendas en proceso en bultos y por personal especializado, aunque el personal sabe varias operaciones y puede rotar, y se produce en lotes pequeños.

Otra empresa que vende en este tipo de mercado es E, filial de una corporación colombiana, verticalmente integrada, que produce desde el diseño de la prenda y lleva el producto hasta las distribuidoras en el extranjero. Produce ropa interior de mujer y la destina a diversos mercados (fino, medio, menos fino), siendo el más importante el medio. El mercado internacional de estas prendas exige mucha variedad y cambios frecuentes (moda), calidad, innovación, servicios y es de precios altos.

El contexto nacional es Costa Rica, no obstante, al ser una filial de una corporación colombiana tiene relaciones importantes con ese otro país: Por ejemplo, pertenece a una asociación colombiana, que realiza muchas actividades relacionadas con organización del trabajo y son bien aprovechadas por la empresa. La “paz laboral” se garantiza con: primero, el apoyo a una asociación solidarista que tiene un sistema de préstamos, créditos para electrodomésticos, servicios médicos, reconocimiento de parte de las incapacidades, etc. Segundo, el despido a quienes no se adaptaron a los cambios en la organización del trabajo, *“sobre todo a unos cabecillas que no dejaban implementar el sistema”* (entrevista a gerente de producción de empresa E, 27 noviembre de 2002).

Además de prendas complejas (hasta 40 operaciones), produce prendas sencillas (de 8 operaciones), ambas en muchos estilos que varían con frecuencia. Se produce en lotes pequeños.

La gerente de recursos humanos –colombiana- afirmó que en Costa Rica no es fácil encontrar el personal que ellos necesitan, ya que en Colombia, una operaria de confección tiene bachillerato completo. Además, las normas laborales del país son ambiguas, por lo que su aplicación es difícil. A pesar de ello, mantienen la

planta en Costa Rica por su ubicación geográfica y el acceso a acuerdos que favorecen las exportaciones desde ese país. Así como por “*sentimentalismo*” ya que la corporación tiene muchos años de estar ahí y, además, por “*compromiso social*” ya que en Centroamérica tienen un importante volumen de ventas y consideran conveniente darle empleo a la gente “*que nos está dando el dinero para que nosotros podamos sobrevivir*” (entrevista a gerente de recursos humanos de empresa E, 12 diciembre de 2002).

En esta empresa se da mucha importancia a los cambios en el mercado internacional: cambiante, con exigencias de diferentes tipos de consumidores/as, que pide calidad, innovación, diversos servicios. “*Lo que obliga a cambiar el sistema de producción y el pensamiento*” (entrevista a dirigente solidarista y jefe de producción de empresa E, 6 diciembre de 2002).

“Hoy día la empresa que no se monte en teorías de justo a tiempo, yo digo que tiene sus días contados, a menos que tenga un mercado muy posicionado y que le exija estacionalidades en producción, y produzca grandes cantidades para surtir un almacén en Estados Unidos o no sé dónde. Y esa no es la tendencia hoy. Ya casi todas las empresas que manejaban ese sistema no existen” (entrevista a dirigente solidarista y jefe de producción de empresa E, 6 diciembre de 2002).

La estrategia de esta empresa consiste en:

1. Responder a las demandas del mercado internacional, tanto cambiando las líneas de productos, de estandarizados a sujetos a la moda, como cambiando la organización del trabajo.
2. Realizar una selección de trabajadores/as para garantizar que se queden los “*mejores*” y hacer un fuerte trabajo ideológico y de asistencia con ellos/as para que se identifiquen con los intereses de la empresa.
3. Romper la capacidad de respuesta colectiva de los/as trabajadores/as, a través de la asociación solidarista y de la eliminación de “*cabecillas*” que pueden generar problemas.

Como resultado se ha transformado la organización del trabajo con la incorporación de un toyotismo no polifuncional a la producción de ropa. Consiste en vender para producir: las distribuidoras han reducido sus inventarios (y la planta aún más) y hacen pedidos a partir de las ventas que van teniendo. Requiere un personal polivalente y con una calificación alta para la rama: de 6 meses a 1 año si ya saben coser cuando llegan a la planta. Permite la producción en lotes pequeños y de varios estilos simultáneamente. Disminuye la maquinaria, los inventarios de productos y de materia prima, el personal, el espacio; y se elimina la pérdida por obsolescencia del producto. Para obtener la motivación del personal se tiene un sistema de entrenamiento continuo y un programa de apoyo psicológico, así como reuniones en grupos primarios. Como parte del entrenamiento continuo se hace un fuerte trabajo ideológico para que se identifiquen con los intereses de la empresa:

“Meterles a ellos, a cada uno de los operarios, que si no hacen bien el proceso, eso tiene impactos grandísimos en la productividad de la compañía y en el `throughput` que nosotros denominamos las utilidades de la empresa” (entrevista a gerente de recursos humanos de empresa E, 12 diciembre 2002).

Como vemos, el mercado de productos más complejos, que se fabrican en lotes pequeños, abrió otro ámbito de posibilidades desde un toyotismo no polifuncional hasta un taylorismo-fordismo ajustado, desde la transformación de la organización del trabajo hasta la intermediación sin fábrica. En ambos casos hay una respuesta elaborada frente a mercados cambiantes y las empresas procuran atender las nuevas demandas, de modo que se retiran de los productos estandarizados y masivos y se colocan en espacios exclusivos los cuales, inclusive, pueden no interesarle a otras empresas por ser producción de lotes pequeños (entrevista a intermediario empresa G, 9 de diciembre de 2002).

6.5.3 Variedad en el mercado nacional

Las empresas que producen para el mercado nacional pueden ser muy variadas y las que pudimos incluir en este estudio sólo son indicadores de algunas

modalidades existentes. En Costa Rica se seleccionaron dos empresas pequeñas que producen para el mercado nacional. El nivel de articulación que nos permite establecer una relación entre ellas es el mercado nacional que, en este caso varía entre uno bastante estandarizado y con exigencias de calidad media y otro muy exclusivo. La empresa A –planta con 15 trabajadores/as- produce prendas sencillas o de mediana complejidad, como pantalones de mezclilla, en volúmenes no muy grandes –aunque las prendas sí pueden ser producidas en cantidades mayores al agregar las de otras contratistas-. Es contratista de marcas nacionales de calidad media. Ante las dificultades recientes del mercado se ha volcado hacia la producción de prendas variadas agregando a los pantalones de mezclilla –que producía el año pasado- camisetas y camisas: *“Tuvimos que abrir el mercado, obligados, porque si seguíamos con un solo mercado estábamos de pique”* (entrevista a dueño de empresa A, 30 enero de 2003).

La preocupación fundamental que expresa el dueño es con respecto a la competencia que representan los talleres en los cuales no se cumple con la legislación. Puntualiza los factores que los están afectando en: las “cargas sociales” que sí se pagan en A y no en otras empresas de su tipo; el aumento en la importación de “ropa de tercera clase” que se vende a precios inferiores al costo de producirlas aquí y las marcas pirateadas que se producen en el país.

Frente a ello, la estrategia de esta empresa tiene los siguientes elementos:

1. Obtener el máximo rendimiento del personal a través de la emulación (ya que los dueños hacen trabajo operativo, además del de supervisión y administración), elementos religiosos y el cumplimiento con los derechos laborales.
2. Aprovechar el conocimiento del dueño en la organización de fábricas en que trabajó y en la reparación de máquinas.
3. Mejorar el desempeño lo más posible con disminución del tiempo para la realización de las operaciones, obtención de máquinas que contribuyan a mejorar la productividad y seleccionar el personal óptimo (calificado y sano).
4. Mantener márgenes de ganancia bajos.
5. Posicionarse en un sector del mercado de nivel medio-bajo.

La empresa se organiza como pequeña producción típica, en la cual hay participación en el trabajo de los miembros del núcleo familiar, relaciones cercanas con el personal y bajo margen de ganancia. El dueño de este taller, debido a sus conocimientos de mecánica industrial, realiza el trabajo de mantenimiento de la maquinaria pero, además, compra máquinas viejas y las repara para ponerlas a operar. Entre los talleres pequeños que visitamos en la primera fase del trabajo de campo, éste fue uno de los que presentaron una división del trabajo mayor, ya que dividen al personal en operaciones traseras, delanteras, costados, etc. Es decir, si bien dado su tamaño no podría tener a cada persona en una sola operación, incorpora la mayor división del trabajo que le parece posible. El otro aspecto que es muy distintivo en este taller, es la introducción de elementos religioso-fundamentalistas y su mezcla con los laborales. Además de la oración diaria en la planta, el dueño expresó:

“Del portón para afuera sus vidas son suyas, pero del portón para adentro son mi responsabilidad y ... van a trabajar bajo mis puntos. ¿Cuáles? No quiero aretes, no quiero tatuajes, no quiero colas, no quiero mal vocabulario, ni mucho menos ni palabras ni miradas obscenas dentro de la planta ...”

Si bien estos aspectos exigen un nivel de análisis que está fuera de los alcances de este estudio, porque dice de los valores y comportamientos subjetivos de los patronos, se puede dejar indicado que están presentes y que influyen en la organización del trabajo y en su dinámica.

La otra empresa que produce para el mercado nacional es una sastrería que tiene dos tipos de mercado: un mercado exclusivo de confección a la medida y un mercado para productos más estandarizados (uniformes escolares) en el que ha incursionado por la reducción en las ventas del primero.

La analizamos a partir del primero de esos mercados, que es el que la caracteriza como sastrería. Las prendas se producen de una en una, para complacer todas las exigencias de los/as clientes y con un gran énfasis en la calidad. Los clientes son detallistas y minuciosos y están en extinción.

Del tipo de clientela se desprende que los/as productores/as son más bien artesanos/as –sastres o costureras- que operarios/as y que también es una actividad en extinción.

“Quedamos pocos saqueros ... Este tipo de sastrería se está terminando” (entrevista a trabajadores de taller C, 29 noviembre de 2003).

Entre los problemas que identifica están:

1. las “cargas sociales”;
2. la competencia desleal de la ropa que ingresa al país sin pagar los impuestos de importación o que es producida sin pagar los derechos laborales;
3. la tendencia a “la masificación” de la producción;
4. la ropa usada;
5. los subcontratistas, quienes participan en licitaciones (públicas) sin conocer el oficio y por lo tanto obligan a bajar los precios.

La estrategia que se ha seguido para enfrentar estos problemas consiste en:

1. trasladar al personal el peso de la pérdida de mercados: se paga a destajo y menos producción significa menos ingresos; se congela la tarifa del destajo a saqueros; se recorta personal; se quita el cortador y las rectificaciones (porque el nuevo no es tan bueno) tienen que hacerlas los/as trabajadores/as.
2. sostener el taller con ingresos provenientes de otras fuentes (alquiler apartamentos del dueño).

A esto se agrega la inexistencia de respuestas colectivas por el mismo carácter del trabajador (que ellos mismos describen como desordenado) y por el temor a ser despedidos (que no pudimos identificar que se basara en experiencias dentro de la sastrería y podría responder al conocimiento del mundo empresarial nacional y a las limitaciones del mercado de trabajo, en el cual es difícil colocarse para este tipo de trabajador/a).

La organización del trabajo es muy similar a la manufactura clásica, con una división del trabajo muy elemental y trabajadores/as de oficio como el centro del proceso, que conserva operaciones manuales que en plantas industriales se han mecanizado.

Todas las empresas que hemos venido analizando se han mantenido –y hasta fortalecido algunas- en los últimos años, pero la sastrería sí aparece como una configuración en extinción debido a que la producción industrial satisface incluso a clientes muy exigentes y exclusivos. De hecho, sus mismos trabajadores, que sí requieren de una gran experiencia y habilidad y de un conocimiento del oficio, ya no se encuentran en el mercado de trabajo. Se puede considerar que se mantiene todavía por tres razones: la tradición, la existencia de alguna clientela ya hecha y el esfuerzo del dueño por no cerrar.

En conclusión, tenemos lo siguiente: un primer nivel de articulación dado por el mercado internacional, donde confluyen las características del producto, del consumo y las exigencias sobre la producción. Este primer nivel nos abre posibilidades entre dos extremos: los mercados masivos y estandarizados y los mercados exclusivos y cambiantes. Entre ambos extremos puede haber una gran variedad de posibilidades, de las cuales hemos encontrado mercados bastante estandarizados, aunque algo sujetos a modas, mercados de alto nivel de calidad y mercados muy exclusivos. A partir de los mercados más o menos estandarizados, hemos encontrado nuevamente posibilidades –de organización del trabajo- que se mueven entre una producción que hemos llamado polivalencia o polifuncionalidad restringida y la subcontratación aún dentro de la fábrica. Nuevamente, entre ellas puede haber otras posibilidades. A partir de los mercados más sujetos a la moda, y de lotes pequeños, hemos encontrado un toyotismo no polifuncional y un taylorismo-fordismo ajustado entre las que, nuevamente, pueden darse otras posibilidades.

La misma producción modular, encontrada en productos para mercados más estandarizados y masivos, puede tener diferentes características y hemos encontrado una en que las metas y bonificaciones son colectivas y otra en que sólo es modular la disposición de las máquinas. Igualmente hay diferencias entre los tipos de taylorismo y de toyotismo que hemos encontrado.

El contexto nacional puede constituir otro nivel de articulación ya que, en Costa Rica, se encontraron configuraciones en las cuales se procura una mayor identificación de los/as trabajadores/as con los intereses de la empresa, mientras

que, en El Salvador, se encontraron formas de control más explícitas y fuertes. Es decir, en la gama de opciones que se abre, podrían ser diferentes los extremos o las particularidades, dependiendo del país de que se trate.

También el mercado nacional –que forma parte de ese contexto nacional- se mueve entre un ámbito de posibilidades y no en una sola dirección. Los casos estudiados muestran que hay un mercado masivo, estandarizado, de productos de calidad media-baja en un extremo y un mercado exclusivo para una clientela que pide todos los detalles de la prenda. En el medio de ellos, nuevamente, puede haber una gran variedad de posibilidades para las empresas que venden en este mercado. La organización del trabajo, si bien varía desde sastrerías –o costureras- hasta talleres –o plantas- de producción estandarizada, no parece igualmente permanente ya que las primeras sí están en extinción.

Aún otro nivel de articulación, según lo encontrado, pueden ser las relaciones laborales que, en El Salvador incluyen la representación de los/as trabajadores/as en sindicatos y/o en el monitoreo independiente. Como vimos en el capítulo 5, en una de las pocas empresas –que no formó parte de nuestra selección- en que hay sindicatos, en El Salvador, no se permitió la introducción de módulos, y en la que hay sindicato y monitoreo se está presionando la modificación en la definición de las metas de producción, de modo que también pueden variar los márgenes de posibilidades si hay que negociar con los/as trabajadores/as. Esto, en todo caso, es muy excepcional y predominan –por amplio margen- las posibilidades unilaterales de una gerencia que sólo toma en cuenta posibles reacciones individuales.

El mercado de trabajo es otro nivel de articulación que muestra que una amplia reserva de trabajadores/as y un alto nivel de pobreza, abre un margen de posibilidades amplio para el capital nacional o transnacional, tanto en términos de condiciones de contratación como de decisiones sobre la organización del trabajo. Ese margen puede ser variado por la presión laboral como se vio en los pocos casos salvadoreños que, aunque en un mercado de trabajo “más abierto” que el costarricense, al menos en un par de casos se han logrado negociar condiciones laborales y aspectos de la organización del trabajo.

¿En cuál punto, dentro de las posibilidades abiertas, se ubicará cada organización del trabajo? Una vez identificados los factores que ya se han mencionado, las características de la gerencia, incluyendo todos los aspectos relacionados con su subjetividad, son fundamentales. Por ejemplo, el gerente general de la empresa que aplica toyotismo no polifuncional es un gran estudioso y fue quien diseñó el nuevo sistema. El intermediario sin fábrica que está buscando nuevos nichos de mercado y hasta una línea propia, es un ingeniero con mucha iniciativa y dinamismo. Por supuesto que, en este estudio no hemos considerado estos elementos y sólo podemos señalar que ahí están y que sería conveniente analizarlos en futuros trabajos.

Lo que hemos dicho muestra que ni los enfoques que pretenden que existen tendencias a una organización del trabajo universal ni los que se centran en uno o un conjunto de factores similares explican satisfactoriamente la variedad existente en la organización del trabajo, en nuestro caso, de la industria de prendas de vestir. El análisis debe incluir diversos planos de la realidad, los momentos constitutivos de esos planos y los nudos que los articulan, así como el movimiento y la indeterminación (no como el caos o lo contingente, sino como lo que todavía no existe y, por tanto, puede moverse en distintas direcciones) y, sobre todo, la acción de sujetos individuales y colectivos que tienen la capacidad de incidir en los resultados de los procesos sociales. La organización del trabajo, lejos de un modelo predefinido que se mueve por su propia cuenta y orienta la dinámica de los sujetos, es un resultado siempre dándose que va constituyéndose dentro de ámbitos de posibilidades que, sin estar abiertos totalmente, dejan amplios márgenes que serán concretados por la acción social.

6.6 UNA NOTA SOBRE GÉNERO

La respuesta a las preguntas que hicimos sobre diferencias de género en las entrevistas fue, en casi todos los casos, que no había diferencias, ya fuera que se estuviera preguntando por las diferencias salariales, por el desempeño, el interés en el trabajo, la selección de personal, etc. Sin embargo, logramos identificar dos

formas de discriminación que se mantienen ocultas para quienes participan de ellas.

La primera se desprende de la respuesta de una dirigente solidarista quien, como supervisora, tiene alguna injerencia en la selección de personal. Después de haber contestado que no había diferencias en el tratamiento de hombres y mujeres, afirmó:

“Los supervisores los entrevistamos y básicamente les preguntamos acerca de la cercanía del trabajo, si tienen hijos, si tienen disponibilidad para trabajar horas extras, por qué buscan trabajo, por qué escogieron (la empresa B), o sea, varios detalles para ver si esa persona puede ser una candidata para ingresar”. “Es variado, porque yo me fijo mucho, para contratar a mi gente, si tienen hijos muy pequeños, quién se los cuida, porque a veces le dicen a uno ges que me voy porque ya no tengo quién me cuide a los chiquitos´ o ´no me puedo quedar haciendo extras porque mis hijos están en una guardería y cierran a tal hora´. Entonces, todas esas cosas uno tiene que analizarlas porque nunca se sabe cuándo vamos a tener una emergencia en producción y vamos a tener que extrear, entonces es importante saber que uno cuenta con el personal hasta cierto punto” (entrevista a dirigente solidarista empresa B, 3 febrero de 2003).

Es decir, a través de mecanismos inconscientemente interiorizados en quienes toman decisiones en el trabajo, las mujeres encuentran obstáculos para ubicarse en actividades extradomésticas que, como aseveran De Oliveira y Ariza (1997) proporcionan *“-además de la seguridad de ingreso- el acceso a buena parte de los servicios sociales, un estatus o posición social y una identidad”* (p.185). Estos obstáculos, y la claridad con que han sido expuestos por nuestra entrevistada, constituyen una forma de segregación que, como señalan las mismas autoras, consiste en *“replegar a un espacio social para asegurar el mantenimiento de una distancia, para institucionalizar una diferencia, que a su vez ratifica un determinado orden social”* (p.186). En este caso, las mujeres se ven replegadas al

espacio doméstico por su condición de mujeres, y con ello se les niegan los accesos que genera el trabajo extradoméstico.

La segunda forma de discriminación por género, que identificamos, se refiere al trabajo a domicilio y tiene dos manifestaciones. En una de ellas, una mujer costurera –que aprendió el oficio siendo niña como parte de una tradición familiar– es contratada por la sastrería (empresa C) para coser camisas y realiza el trabajo en su casa. Recibe las camisas cortadas y las entrega con todas las costuras iniciales (no cierra, empuña, hace ruedo o pega ojales). Trabaja en un cuarto, en su casa, con una máquina propia; la sastrería le da el aceite y le paga todos los derechos laborales. Con respecto a la distribución del tiempo, afirmó que, trabajando en la casa, ella organiza su horario: *“Aquí yo, en cualquier momento, cualquier cosa, me quito el delantal y salgo y me voy. ¿Me atrasé? Coso más tarde”*. Esto le permite, agrega, hacerse cargo de la hija, atender a su tía enferma, hacer las labores domésticas y hasta darse espacios *“para aceptar esta entrevista”*. No obstante, en temporada alta, hace 10 camisas al día y requiere de 1 hora para hacer cada camisa.

En este caso se da una clara combinación entre el trabajo doméstico y el extradoméstico que no rompe con la división sexual del trabajo, que asigna a la mujer a la esfera doméstica. Al yuxtaponer un trabajo extradoméstico al doméstico y combinarlos, se refuerzan las limitaciones que tiene la mujer para su vida más allá del trabajo. Este tipo de inserción laboral, como afirman Arias y Wilson (1997), se inserta dentro de la concepción que ve el salario de las mujeres como complementario de los ingresos de los hombres y facilita que la mujer trabaje sin que se note. Este tipo de trabajo *“mitiga la tensión entre la necesidad de ingresos, el cuidado de la casa y los hijos y mantener la apariencia conyugal y social de que las mujeres no trabajan, parece ser una fórmula casi ideal para incrementar los ingresos familiares con los menores costos conyugales y sociales”* (p.198).

El otro caso es el de un grupo de mujeres de una comunidad que es contratado por la empresa E para labores de empaque. En este caso, debido a que son varias mujeres, no se puede realizar en la casa y contratan un espacio en una

organización no gubernamental de la comunidad. Durante la jornada se concentran en el empaque, pero ésta es muy flexible: van las que pueden y sacan la producción que se entrega diariamente (recordemos que E es la empresa con toyotismo no polifuncional); normalmente trabajan hasta las 5 o 6 de la tarde, pero ha habido casos en que terminan a las 8 o 9 de la noche. Se trata de un acuerdo verbal que no reconoce ningún derecho laboral. El trabajo se paga por pieza. Y, para las mujeres que participan “esto es *una extra*” (trabajadora a domicilio empresa E, 18 diciembre de 2002).

Como vemos, en este caso la segregación de la mujer al espacio doméstico es refuncionalizada y reorganizada para ser utilizada por el capital. Se da una doble relación en que el capital se inserta dentro del patriarcado para aprovecharlo (en lo que puede) y transformarlo, y el patriarcado se inserta dentro del capital y forma parte de su constitución y reconstitución.

Es decir, en esta fase de nuestro trabajo lo que encontramos es la relación contradictoria entre el trabajo doméstico y el extradoméstico, que ha sido muy discutida en la literatura sobre género. Se ha dicho que su origen es cultural (Benería y Roldán, 1992), que es funcional al capital (Beechey, 1990) y que hay una autonomía relativa en que se da una influencia recíproca entre ambas esferas, como se desprende de lo que hemos encontrado en este estudio. Como afirman Humphries y Rubery (1984): “*La esfera de la reproducción social está articulada con la esfera de la producción y forma parte integrante de la economía ... es ... relativamente independiente de la esfera de la producción ... la relación entre las esferas de la producción y de la reproducción social sólo puede explicarse en términos históricos y no está predeterminada ...*” Y además “*La utilización de mano de obra femenina puede influir ... sobre el ritmo de introducción, orientación y localización de la nueva tecnología ... (y) el sistema familiar estructura la oferta de trabajo que accede al mercado (sus actitudes, formación y nivel de compromiso con el trabajo mercantil) y determina tanto la facilidad de movilización de una reserva de mano de obra como la facilidad con que pueden modificar su fuerza de trabajo las empresas*” (p.412).

Entre las costureras que hemos encontrado, hay una adaptación de sus características y necesidades –determinadas, entre otras cosas, por el género- a

las necesidades de las empresas: en cuanto a horarios y atención de necesidades domésticas. Pero esto conduce a trabajos extradomésticos que se extienden en jornadas muy largas y, que se suceden o se yuxtaponen con el trabajo doméstico. Es decir, la “adaptación” se convierte en una suerte de “autoexplotación”. En el primer ejemplo, en cambio, la sola presencia de responsabilidades domésticas –que sólo por razones histórico-culturales corresponden a la mujer- se convierte en una forma de segregación.

6.7 CONCLUSIONES

Lo que hemos visto hasta ahora nos permite retomar nuestro problema de investigación para contestarlo a partir de lo que hemos encontrado en este estudio. Nuestro problema es: en el contexto de la etapa actual del capitalismo ¿existe la tendencia a la coexistencia de diversas configuraciones de organización del trabajo o a su homogenización? ¿Cómo se puede explicar dicha tendencia? Para contestar identificamos los aspectos centrales de cada configuración estudiada, en particular lo que la diferencia de la doctrina, y buscamos los factores que explican su especificidad.

1. Como hemos visto, la empresa E tiene una configuración que llamamos toyotismo no polifuncional, cuyos aspectos centrales son: en primer lugar, el no ser polifuncional (aunque sí polivalente), ya que el mantenimiento del equipo, la supervisión y el control de calidad son funciones especializadas de ciertos/as trabajadores/as. Esto significa que hay una división del trabajo jerárquica que asigna el control del trabajo a personal de niveles superiores. En otras palabras, este aspecto central diferencia esta configuración del toyotismo que, en su caracterización doctrinaria traslada funciones y responsabilidades al personal para lograr el aumento del esfuerzo productivo a través del autocontrol.

¿Qué explica esta no polifuncionalidad del toyotismo encontrado? Al menos dos factores: por un lado, el mercado de trabajo o la lectura de la gerencia sobre éste. La gerente de recursos humanos afirmó que, en Costa Rica, no se puede contratar personal muy calificado para trabajar en el nivel operativo en las plantas (en comparación con Colombia). Esto podría conducir a una cierta desconfianza en el personal contratado, que impide trasladarle funciones que se consideran de mucha responsabilidad.

Por otro lado, hay un aspecto relacionado con la acción colectiva. Hemos visto que, en Costa Rica, no existen espacios para la formación de sindicatos ni para la negociación laboral, de manera que la gerencia puede proponerse impedir abrir cualquier portillo que otorgue poder –aunque sea en niveles muy pequeños- a los/as trabajadores/as. Las asociaciones solidaristas y la represión sindical forman parte de esta tendencia que impide a los/as trabajadores/as tener participación en las decisiones que los afectan.

El segundo elemento central de esta empresa es la manera en que aplica el toyotismo, que se centra en el justo a tiempo. La reducción de inventarios, la producción en lotes pequeños para producir lo ya vendido, son fundamentales en la organización de esta empresa. Lo que explica este énfasis son, nuevamente, dos factores que forman parte del contexto internacional y uno relacionado con las características del gerente general de la corporación. Los primeros son: uno, la pertenencia a una corporación que controla todo el proceso de producción y distribución, desde el diseño de la prenda hasta su distribución a las tiendas. Esto permite establecer los vínculos necesarios para aplicar el justo a tiempo. También explica el justo a tiempo la necesidad de atender las nuevas demandas del mercado en términos de tiempo de entrega, modas, frescura del producto, variaciones constantes en los diseños y movimiento de inventarios. Las características del gerente general de la corporación se pusieron de manifiesto –a pesar de que no formaban parte de nuestra investigación- y llegamos a saber que es un hombre muy estudioso y, por lo tanto, ha estudiado las nuevas teorías de la gerencia y logró encontrar una vía para aplicar en su empresa una nueva organización del trabajo con los nuevos conocimientos que se desprenden de esas teorías.

2. La empresa D tiene una organización del trabajo que llamamos polivalencia o polifuncionalidad restringida. El elemento central de esta empresa, que sí es toyotista, es trasladar la presión sobre el cumplimiento de metas de producción y de calidad, a los/as pares, a través de la implementación de los módulos. Esto permite un mayor control sobre cada operario/a y sobre la calidad, pero la presión directa es ejercida por los demás trabajadores/as. El contexto internacional, y la

lectura que la gerencia hace de éste, parece explicar este elemento. Por un lado, hay una fuerte presión sobre el cumplimiento con estándares de calidad y precios que la gerencia traslada a los/as trabajadores/as, por otro lado, la gerencia le da mucha importancia al cumplimiento con la calidad y los módulos le permiten un mayor control sobre ésta.

Los elementos centrales no toyotistas en este caso son: la prevención del conflicto y la asignación de metas inalcanzables. La prevención del conflicto se hizo evidente en el hecho de que la gerencia decidió implementar los módulos poco a poco como respuesta a algunas reacciones (individuales) de resistencia y en el cumplimiento con el código de conducta de las empresas contratantes –que es mínimo-. Este interés en prevenir el conflicto puede ser explicado por tres factores fundamentales: uno del contexto internacional, y es la presión de las contratantes para que se cumplan los códigos de conducta con algunas normas mínimas sobre condiciones de trabajo (no trabajar después de las 7 de la noche⁹⁵). El otro factor explicativo podría ser la existencia, en El Salvador, de monitoreo independiente en algunas empresas, como resultado de las quejas de los/as trabajadores/as y sus vínculos con organizaciones del exterior. Prevenir el conflicto podría ser una manera de impedir que se llegue a aplicar el monitoreo en la planta. Por último, el gerente general de la empresa pretende proyectar una imagen de mucha amplitud, lo que podría explicar que procure que la presión sobre los/as trabajadores/as la hagan otros (los/as pares).

La asignación de metas de producción inalcanzables es una manera de pasar la presión de las contratantes, sobre todo en cuanto a precios, a los/as trabajadores/as. Este elemento contradice el anterior, pero ambos están presentes entre los aspectos centrales de la organización del trabajo en esta empresa. Se explica por la presión de las contratantes –elemento del contexto internacional- y por la facilidad con que pueden ser sustituidos/as los/as trabajadores/as, por existir una reserva de fuerza de trabajo suficientemente amplia, como se vio al analizar el mercado de trabajo en El Salvador.

⁹⁵ Que, según pudimos averiguar, se cumple a medias.

3. Hay dos casos de taylorismo-fordismo ajustado que hemos analizado. Uno de ellos en la empresa F, que hemos dicho que se ajusta con subcontratación interna. Es decir, el elemento central, no taylorista-fordista, que la define, es el haber desarrollado un mecanismo de subcontratación de trabajadores/as dentro de la planta. Con ello se ocultan las relaciones de trabajo –con la empresa o gerencia-, se rompe con las reglas nacionales (al menos las formales) y se pasa la presión hacia los/as trabajadores/as a través de los/as contratistas internos. Si bien esto no es incompatible con lo que hemos considerado esencial en el taylorismo-fordismo (en términos de la doble expropiación-apropiación) tampoco forma parte de éste como doctrina y como práctica, que generalmente se ha asociado a regulaciones y a la estabilidad laborales. Para los/as trabajadores/as la subcontratación interna representa un claro deterioro en sus condiciones de trabajo. Puede ser explicada por factores del contexto internacional y, sobre todo por la lectura que la gerencia hace de éste, en el sentido de que los precios son el elemento fundamental. Debido a ello se hace un esfuerzo importante para reducir costos y para disminuir el pago de la fuerza de trabajo ¿Se puede hablar de sobreexplotación en el viejo sentido de la teoría de la dependencia? También se explica la subcontratación por factores del contexto nacional, como la ausencia de fiscalización sobre el cumplimiento con la normativa laboral; con el mercado de trabajo, como la facilidad para sustituir a los/as trabajadores/as en caso de que algunos/as, descontentos, se retiren de la empresa; y con un tercer elemento que tiene que ver con las acciones colectivas, ya que la empresa se garantiza que éstas no se presenten, a través del despido de quienes intentan formar sindicatos. Otro elemento central en este caso, que tampoco forma parte del taylorismo-fordismo, es la asignación de metas inalcanzables que permiten mantener la expectativa de mayores salarios sin que se llegue a ellos y, así, disminuir el pago a la fuerza de trabajo. En el taylorismo-fordismo las metas de producción han constituido un mecanismo para imponer un ritmo de trabajo (que hemos conceptualizado como expropiación de la posibilidad de distribuir el tiempo) pero han sido posibles de alcanzar, no sólo como vía de emulación, sino como medio para garantizar cierto nivel salarial y de consumo. La asignación de metas

inalcanzables se puede explicar por factores del mercado de trabajo, como la disponibilidad de fuerza de trabajo; del contexto internacional –y su lectura por la gerencia-, como la presión de los precios; y de la acción colectiva, inexistente para impedir tantos extremos.

El tercer elemento central de este caso sí forma parte del taylorismo-fordismo, y es la disposición de las máquinas en módulos por prenda, de modo que se ahorra tiempo de producción al agilizar el flujo del producto y aumenta el control sobre el proceso. Esto es taylorista-fordista en tanto que hace que los/as trabajadores/as no se muevan de su puesto y la prenda es la que va pasando por sus máquinas, con lo cual son expropiados/as del conocimiento del proceso en su conjunto; en este caso, no son ni siquiera ellos/as los que pasan la prenda, sino trabajadores/as llamados “manuales” que trasladan bultos de piezas en proceso. Parece haber sido la presión de las contratantes, tanto a través de los precios, como a través de expresiones directas en cuanto al desorden de la planta, las que explican esta manera de disponer las máquinas.

En la empresa B está el taylorismo-fordismo ajustado con la búsqueda de armonía. Es decir, su elemento central, no taylorista-fordista, es promover la armonía obrero-patronal, lo que hace a través del trato al personal, la búsqueda de las causas de los problemas (que elimina la culpabilización de los/as trabajadores/as), el pago de salarios superiores a los de otras empresas de la rama y la eliminación de trabajadores/as “revoltosos”. Este elemento no forma parte de la esencia del taylorismo-fordismo en tanto que no se basa en la supervisión y el control directos como medios para obtener el máximo esfuerzo productivo, sino que lo busca a través de la consideración de los/as trabajadores/as como seres humanos en algunos aspectos. Los factores que pueden explicar esta búsqueda de armonía son la cultura de “paz laboral” que forma parte del contexto nacional, un gerente que tiene un trato muy personalizado y amistoso con los/as trabajadores/as (lo que puede tener que ver con factores de su personalidad, que no fueron analizados en este estudio), y un mercado de trabajo no tan amplio como en El Salvador o en otras zonas rurales de Costa Rica, ya que la planta está ubicada en una zona con muchas fábricas,

donde puede ser importante tener atractivos para que la gente quiera trabajar en ciertas empresas.

El otro elemento central, que sí es taylorista-fordista, se relaciona con el contexto internacional y es la producción en serie, en puestos fijos y con tareas muy especializadas, que se explica, en gran parte, por ser productos sencillos, de calidad estándar, dirigidos a mercados masivos y, por tanto, que se producen en grandes volúmenes.

4. El intermediario G, sin fábrica, presenta como central que procura desarrollar poder de mercado y lo hace por medio de la eliminación de otros intermediarios, la búsqueda de nichos de mercado, la tendencia hacia la producción de paquete completo y hasta de una línea propia. Esta característica distintiva que sí pertenece a las empresas sin fábrica se explica por el contexto internacional en lo relacionado con la presión de los precios que llevan a buscar salidas para poder competir con mejores precios y a características de la gerencia que, en este caso, es un hombre con formación universitaria y gran dinamismo, creatividad y audacia que, como se ha dicho, no hemos examinado directamente pero, en este caso, saltan a la vista.

La otra característica fundamental de este caso, que compite o se contradice con la anterior, es precisamente su carácter de intermediaria que se ubica en medio de la cadena y no en la cabeza. Es decir, es una intermediaria de la periferia: sin marca, sin tiendas detallistas o incluso sin distribuidoras, que debe buscar clientes contratantes que sí tienen esas características y son las que dominan la cadena y se apropian de los mayores excedentes. Esto se explica por la situación de la rama en Costa Rica: sin tradición de integración vertical, sin poder sobre el mercado internacional y sin apoyo gubernamental suficiente para empujar en esa dirección. Al lado de ello el contexto internacional: con cadenas controladas por empresas transnacionales, y con un desarrollo de la producción de exportación para satisfacer necesidades de estas últimas, más que de una propuesta productiva de Costa Rica.

La contratista de esta intermediaria que se analizó tiene una organización del trabajo taylorista-fordista ajustada con algo de polivalencia. Es decir, se

caracteriza por haber incorporado cierta polivalencia en el personal operativo (que sabe varias operaciones y maneja varias máquinas) aunque se procura que se mantengan en la misma operación y de la producción de lotes pequeños. Es decir, hay una diferencia con el taylorismo-fordismo que asigna a los/as trabajadores/as a puestos fijos y a una sola operación, con lo cual pierden el conocimiento de conjunto del proceso productivo; en este caso, no hay un conocimiento del proceso total, pero sí al menos más allá de un solo puesto y tarea. La razón por la que se introduce la polivalencia es el tipo de producto y el tipo de mercado al que se dirige: complejo, variado, en lotes pequeños. Combinado esto con el tamaño de la empresa, de alrededor de 40 trabajadores/as, es obviamente necesario que los/as trabajadores/as cambien de operaciones y de máquinas.

5. En la empresa A, producción fragmentada en pequeña escala, identificamos, como elemento central, la emulación de los/as trabajadores/as a través de los dueños. Combina elementos de pequeña producción con otros no característicos de ella, como el respeto a los derechos laborales y la incorporación de elementos religiosos, con los cuales se procura motivar al personal a que trabaje con mucho entusiasmo y contribuya a cumplir con la producción y los contratos. El principal factor explicativo de esto nos parece encontrarlo en las características del dueño y la dueña: muy religiosos y aferrados a normas rígidas, muy trabajadores/as y austeros, respetuosos de la legalidad y las reglas sociales y jurídicas.

El otro elemento que forma parte del núcleo de esta organización del trabajo es un nivel de 'racionalidad' alto para el tipo de empresa, lo que se debe a la formación del dueño como mecánico de mantenimiento y a su experiencia en empresas grandes –aparentemente tayloristas-fordistas- de las cuales copia la organización del trabajo y la adapta al tamaño de su empresa.

6. La que hemos llamado oficio residual de costura o sastrería es una manufactura en el sentido clásico del término, cuya característica central, no específica de la manufactura, es el trasladar al personal –obreros/as de oficio, sastres- el peso de las dificultades que tiene actualmente la empresa. Lo hace

pagando a destajo y no aumentando la tarifa desde hace 3 años, haciendo recortes de personal y poniendo a un hijo del dueño a hacer el corte, sin saber hacerlo bien (lo cual redundaría en perjuicio del tiempo y el esfuerzo de los/as trabajadores/as). Los factores que explican esta característica son: relativos al contexto nacional, como la fuerte presión que ejercen los precios sobre la producción de esta empresa; la política gubernamental, que permite la importación de ropa usada o el incumplimiento de algunas leyes como derechos de importación o reconocimiento de derechos laborales; y la ausencia de mecanismos de acción colectiva por parte de los/as trabajadores/as. Otros factores se relacionan con el mercado de trabajo que está muy limitado en ambos sentidos: para los/as trabajadores/as es difícil encontrar ubicación en talleres donde se aprovechen sus características y para la empresa es difícil encontrar trabajadores/as tan calificados/as. Sin embargo, es sobre todo la primera la que permite a la empresa pasar el peso a trabajadores/as que, difícilmente, podrán encontrar otra ubicación laboral. Por último, hay factores relacionados con el gerente-dueño, quien está interesado en conservar la tradición heredada de su padre y, para mantener operando la empresa, busca mecanismos para aumentar excedentes.

Hay que agregar un elemento adicional que caracteriza a esta empresa y explica también la presión sobre los/as trabajadores/as, y es el hecho de que está en extinción –junto con todas las de su clase-. Esto es debido, no como piensa su dueño a la “masificación” de la producción (y a los factores señalados en el párrafo anterior) sino a la posibilidad que se ha abierto de atender necesidades específicas de los clientes en las grandes empresas, con las nuevas configuraciones de organización del trabajo. Por eso hoy, más que nunca, este tipo de empresa tiende a desaparecer.

Como vemos, para poder explicar cada configuración de organización del trabajo, es necesario incorporar diversos factores de varios niveles de realidad que, a la vez, se combinan de distintas maneras. Así podemos entender las limitaciones de las explicaciones unilaterales que pretenden que se va hacia una configuración universal de organización del trabajo. Por un lado, quienes encuentran en el

contexto internacional, el régimen de acumulación o la etapa monopolista del capitalismo la explicación de la organización del trabajo, no toman en cuenta que el mismo contexto internacional es heterogéneo y, por tanto, puede afectar de diferente manera a las empresas, por ejemplo, puede representar una mayor presión por cumplir con plazos de entrega y con características específicas de los productos o una mayor presión por generar grandes cantidades de productos de calidad estándar. También, el mismo contexto internacional puede ser leído de diversas maneras por la gerencia, desde dar más importancia a los precios hasta dar más importancia a la calidad. Por último, en ninguno de los casos analizados en este estudio el contexto internacional –aún con las aclaraciones ya hechas- fue suficiente para explicar una configuración de organización del trabajo.

Lo mismo se puede decir del contexto nacional, en la medida en que su variedad también genera diferentes presiones o facilitadores a las empresas. En unos casos, la ausencia de fiscalización fue importante para entender la organización del trabajo, de modo que este elemento, presente en general, no necesariamente es igual de importante en todas las empresas. Más diversidad se encontró con el mercado de trabajo que, si bien presenta las características señaladas por Fröbel y otros (1980) de reserva de fuerza de trabajo barata, fácil de sustituir y desorganizada, no siempre lo es igualmente en todo el país. En Costa Rica se encontró que una empresa ubicada en un área rural puede disponer más fácilmente de una reserva de trabajadores/as que una empresa ubicada en un área donde existe una zona industrial y se siente cierta competencia por atraer a los/as trabajadores/as. Tampoco esta dimensión se presenta sola en ninguno de los casos.

La acción colectiva, señalada por algunos autores como determinante de la organización del trabajo (Smith y Elger, 1997, Dohse y otros, 1984) también influye de diferente manera y es tomada en cuenta según otros aspectos. En algunos casos parece influir la existencia de monitoreo independiente en la manera en que una empresa procura generar cierta armonía en la empresa, mientras, en el mismo país (El Salvador) otra empresa se ha garantizado que no habrá acciones ni negociación colectivas e incorpora mecanismos muy perjudiciales para los/as

trabajadores/as en su empresa. La acción colectiva, la presión que ejerce sobre las empresas y la diferente lectura que de ella se haga, actúan también en combinación con otros factores. La subjetividad, que no hemos analizado en detalle porque escapa de los alcances de este trabajo, también ha mostrado su importancia en los resultados encontrados y es la que mezcla y da sentido al resto de los factores.

¿Significa lo anterior que no hay tendencias que puedan identificarse y que, como dice Hyman (1987), la organización del trabajo es contingente? Creemos que no, el hecho de que la convergencia no tenga fundamentación empírica –como no la tiene teórica- no significa que los resultados sean siempre casuales. Hay tendencias a incorporar elementos del toyotismo, pero aplicados de manera distinta según se combinan los diversos factores que las explican. Hay tendencias a mantener configuraciones de organización del trabajo predominantemente taylorista-fordistas, pero también con variantes que dependen de la combinación de otro conjunto de factores. Hay tendencias a la constitución de nuevas configuraciones como la polivalencia o polifuncionalidad restringida. Hay tendencias a mantener el dominio de las cadenas por las grandes transnacionales con reproducciones internas de muchas de sus características, pero éstas pueden incluso ser relativamente contrarrestadas por los intentos de empresas internas de aumentar su poder dentro de las cadenas. Hay aun tendencia al surgimiento de nuevas formas de pequeña producción que se insertan en cadenas de producción de ropa y logran mantenerse en el mercado; su carácter y su organización del trabajo dependerán de los factores que sobre ellas influyan. Por último, hay una tendencia a la desaparición de la manufactura y del oficio artesanal en la ropa, aunque con muchos elementos que se resisten a ésta y las hacen permanecer todavía en el mercado.

En este sentido, podría incluso aceptarse que algunas configuraciones de organización del trabajo –no todas- son híbridas. Pero aún en esos casos, no se trata de la yuxtaposición de modelos que tienen vida propia y son funcionales y coherentes, sino de la constitución derivada de la conjugación de elementos diversos y de las diferentes influencias de factores externos, así como de la acción

de los sujetos involucrados. En algunos casos, se han encontrado configuraciones novedosas como sucede con la polivalencia o polifuncionalidad restringida y la producción fragmentada en pequeña escala, o con la aparición de propiedades que se vuelven centrales en ciertas configuraciones y se derivan, en parte, de características de los gerentes, como sucede con la búsqueda de armonía en un taylorismo-fordismo ajustado o con el intento de aumentar el poder de mercado en un intermediario de tercer nivel.

CONCLUSIONES

Nos preguntábamos al inicio de esta investigación: ¿existe la tendencia a la coexistencia de diversas configuraciones de organización del trabajo o a su homogenización? ¿Cómo se puede explicar dicha tendencia? Señalábamos que, para responder, debíamos contestarnos cómo se construye el concepto de organización del trabajo y cómo se articulan los factores que explican su variedad. Estamos ahora en condiciones de contestar estas preguntas en forma de conclusiones, usando los diferentes aspectos que hemos analizado en esta investigación.

1. Hemos construido un concepto de organización del trabajo aprovechando los elementos aportados por las polémicas teóricas. Para construir el concepto repasamos algunas de las polémicas teóricas que nos parecieron pertinentes: en la administración gerencial, partiendo de Taylor, las referentes a la necesidad –o no- de considerar lo psicológico y lo social en la organización del trabajo. En la sociología del trabajo, de raíz marxista, partiendo de Marx, las relacionadas con la relación entre estructuras y subjetividades y con el conflicto en el proceso de producción.

En la perspectiva de la administración gerencial se desarrollan diversas corrientes que incorporan lo humano y lo social como reacción al enfoque que se inicia con Taylor, y se centra en los factores técnico-materiales de la organización del trabajo, como son la planificación y la división del trabajo, la medición de la producción y de la productividad, y el desempeño de la empresa. La psicología industrial sugiere la atención de necesidades psicológicas, como mecanismo para obtener el consenso de los/as trabajadores/as y define “la mejor persona” (en sustitución de la “mejor manera de hacer el trabajo” taylorista), como la que mejor se ajusta a las necesidades de la empresa. La escuela de relaciones humanas – proveniente del grupo de Harvard- considera que los/as trabajadores/as responden tanto a lógicas de costos o de eficiencia, como a una lógica de sentimientos que incluye comportamientos ilógicos (emocionales) o irracionales (que reflejan problemas sociales). Además considera que, dentro del proceso de

producción, se forman grupos informales que responden a la lógica de los sentimientos. Por lo tanto, propone, a la gerencia, modificar situaciones que generan insatisfacción y quejas en ellos/as.

El movimiento de calidad de vida del trabajo también asegura que las acciones no sólo responden a una racionalidad económica, por lo cual es necesario generar satisfacciones de otro tipo, a partir de las necesidades psicológicas, no sólo para impedir las quejas, sino para que los/as trabajadores/as estén contentos/as y se comprometan con las necesidades de la empresa. El proceso de producción es entendido como técnico y social y se propone modificarlo para tomar en cuenta las necesidades de los/as trabajadores/as, incorporando grupos de trabajo autónomos, autorregulados, basados en habilidades y funciones diversas, con discrecionalidad para tomar decisiones y complementarios de la máquina (y no su extensión). Una ampliación de esta propuesta se desarrolla con el control total de calidad (que forma parte del toyotismo) al proponer mecanismos que conduzcan a la entrega voluntaria del conocimiento que tienen los/as trabajadores/as sobre el proceso de trabajo. Propone una transformación de la administración gerencial hacia la planificación, por un lado, y hacia la horizontalidad, por el otro, y la formación de equipos de trabajo y de grupos de discusión (círculos de calidad) para encontrar soluciones a los problemas de la producción.

En estos enfoques, lo humano se entiende en un sentido muy restringido: más como una posibilidad abierta a la gerencia para orientar el comportamiento de los/as trabajadores/as, sin diferenciación de intereses entre éstos/as y la gerencia. Lo social se considera o un subsistema separado de lo técnico o regido por leyes diferentes, de manera que se impide el análisis que conduzca a la develación de lo social que se expresa y se oculta, simultáneamente, en las formas materiales. Además se entiende como un sistema en equilibrio, con armonía entre las partes que se organizan alrededor de los objetivos empresariales. Es decir, lo social no incluye las diferencias de intereses ni el conflicto, pero tampoco las relaciones con estructuras más amplias que se derivan de las posiciones, de las personas, en los diferentes niveles de la sociedad (producción, política, cultura). Por otro lado, el concepto de lo social se entiende desde los comportamientos individuales, sin

considerar su relación con estructuras como la propiedad, la apropiación del trabajo y sus productos, y la situación de subordinación o dominio en que se participa dentro de este proceso.

En la administración gerencial, entonces, se reconoce la psicología de los/as trabajadores/as y el carácter social de los procesos, suponiendo la existencia de individuos independientes, que actúan sujetos a leyes neutrales, naturales y universales, que dictarían orientaciones objetivas por encima de los diferentes actores y, en realidad, haciendo aparecer a la gerencia como representante del interés general, y buscando las acciones que favorezcan a la empresa, al procurar la obtención del consenso, la entrega del esfuerzo voluntario y la armonía obrero-patronal.

Las limitaciones que encontramos en esta perspectiva de la administración gerencial exigen, a nuestro juicio, revisar la tradición de la sociología del trabajo de raíz marxista, para retomar de ésta los elementos fundamentales de nuestro concepto de organización del trabajo, que son: en primer lugar, la distinción entre lo material y lo social, en el sentido de que lo que podemos percibir, de manera inmediata, expresa y oculta una realidad social –de relaciones entre personas- que debe ser develada. En segundo lugar, el movimiento y la ubicación histórica y social de los procesos, en el sentido de que adquieren particularidades según el contexto en que se desarrollan, lo que significa que no existen leyes universales solamente, ya que las tendencias presentan contradicciones y pueden ser modificadas por contra tendencias. En tercer lugar, de la discusión sobre estructuras y subjetividades rechazamos la idea de que los sujetos sociales son simples representaciones de las estructuras, relaciones o formas sociales y, por lo tanto, están determinados en sus concepciones y acciones, como sugiere Braverman (1975) entre otros. Recuperamos, en cambio, el concepto de sujeto transformador, que media los diferentes planos de la realidad y se convierte en articulador, interpreta la realidad, actúa sobre ella y la modifica, aunque esa acción está limitada por las estructuras existentes, como sugieren Zemelman (2000) y De la Garza (sin fecha b). Tampoco compartimos la postura extrema que sugiere que la acción de los sujetos es tan determinante que no hay tendencias sociales, sino

que consideramos que las tendencias delimitan ámbitos de posibilidades dentro de los cuales puede darse la acción de los sujetos. En cuarto lugar, de la discusión sobre el conflicto en la organización del trabajo rechazamos los enfoques que afirman que hay un control despótico ejercido por el capital –lo cual coincide con la concepción de los/as trabajadores/as como predeterminados/as- y retomamos la posición de quienes consideran que hay diversas posibilidades de ejercer el control capitalista (Friedman, 1982) y, combinando los distintos enfoques, pensamos que van desde lo que se ha llamado el control despótico hasta la obtención del consentimiento o el consenso de los/as trabajadores/as y su involucramiento voluntario en la consecución de los objetivos empresariales. Esta polémica, sobre el control, permite diferenciar la coordinación del trabajo colectivo de su control capitalista, y distinguir el proceso de producción como un espacio heterogéneo, donde hay contradicciones, conflicto, y diversidad de intereses.

Con estos elementos hemos construido un concepto de organización del trabajo como ubicado históricamente; en movimiento; no predeterminado de antemano en relaciones causales y entre sus componentes, sino dándose y moldeable por los sujetos sociales, aunque dentro de cierto ámbito de posibilidades; resultado de la articulación de diferentes niveles de la realidad porque se ubica en el ámbito productivo, pero que existe sólo en relación con otros planos: político, cultural, psicológico, en el sentido apuntado por Zemelman (2000). Construimos el concepto y usamos los factores constituyentes de manera abierta, para reconstruir, en cada caso específico, la organización del trabajo como una configuración que combina características o variables que se extraen de la realidad (De la Garza, 1999). Sin dejar de reconocer tendencias que pueden, o no, imponerse según la acción de los sujetos y de su relación con las estructuras, a partir de la interpretación que hacen de la realidad y del ámbito de posibilidades dentro del cual pueden actuar.

Los aspectos que usamos como punto de partida para construir el concepto de organización del trabajo son:

- La división del trabajo, que es la distribución de tareas o funciones en la planta. Puede ser básica, si se refiere a la división entre el trabajo intelectual o de

planeación y operativo; jerárquica, si se refiere a la división entre la supervisión y el control de calidad de un lado y el trabajo operativo de otro; y técnica, si se refiere a la distribución del trabajo en el nivel operativo.

- Los métodos de trabajo, que se refieren a los procedimientos de producción (relación trabajadores/as-máquinas, trabajadores/as-materiales y trabajadores/as-trabajadores/as): la mecanización o automatización; la formalización –o no- de los procedimientos; la disposición de la maquinaria; la rotación interna –o no- de trabajadores; el movimiento del material en proceso; las técnicas de mejoramiento del producto o el proceso (ej: calidad total, justo a tiempo, control estadístico de procesos, etc.).
- Formas de mando y control, que incluyen los aspectos relacionados con el ejercicio del poder por parte de la gerencia de la empresa, entre ellos los mecanismos para el control del proceso de producción o de los/as trabajadores/as, la evaluación de estos/as últimos/as y la presencia de jerarquías en las relaciones dentro de la planta. Incluye jerarquías, estilo de mando y de supervisión del trabajo, formas de comunicación, trabajo ideológico de motivación e involucramiento.
- Mecanismos de toma de decisiones sobre cuestiones relativas al trabajo operativo, que incluye los espacios de participación de los/as trabajadores/as o no, ya sea formales o informales, a través de los cuales se resuelven asuntos específicos relacionados con la forma en que debe ser ejecutado el trabajo. Entre ellos están diferentes tipos de reuniones de jefaturas con el personal operativo.

El carácter social lo develamos por su relación con:

- La distribución del tiempo de trabajo, que es un resultado del conflicto entre el interés de la gerencia por aumentar el tiempo directamente productivo o de eliminar tiempos muertos, y el interés de los/as trabajadores/as por aumentar estos últimos.
- La intensidad del trabajo, que resulta del conflicto entre el interés de la gerencia por extraer mayor cantidad de trabajo en cada unidad de tiempo trabajado y la de los/as trabajadores/as por disminuirla.

- La capacidad de decisión o el ejercicio del poder, que muestra la medida en que los/as trabajadores/as o la gerencia controlan los aspectos del proceso productivo en sus diferentes niveles: desde el puesto de trabajo hasta las estrategias generales de la empresa.
- La apropiación y el uso del conocimiento, que muestra la medida en que los/as trabajadores/as o la gerencia tienen, obtienen y usan el conocimiento sobre el proceso productivo, lo cual es también un resultado de la lucha por el control.

La articulación de ambos grupos de factores la encontramos en la acción de los sujetos, que reciben las presiones de las estructuras, aprovechan las facilidades de éstas, interpretan la situación en la que están inmersos y actúan sobre los procesos, reforzando o redefiniendo tendencias o, aún, transformando la realidad. Así, más que con “modelos” predefinidos, hemos trabajado con preguntas que han conducido a la construcción de diversas configuraciones de organización del trabajo y a la discusión con la teoría sobre su interpretación y explicación.

2. El concepto de organización del trabajo nos ha permitido construir configuraciones de organización del trabajo en la industria de prendas de vestir en El Salvador y Costa Rica, mostrando su diversidad y su heterogeneidad.

El primer aspecto a destacar es que algunas configuraciones encontradas coinciden con la teoría, como son el taylorismo-fordismo y el toyotismo, y otras no se han teorizado, como la polivalencia o polifuncionalidad restringida y la producción fragmentada en pequeña escala. Pero aun entre las que han sido teorizadas, se encontró alguna heterogeneidad, ya que el taylorismo-fordismo puede ser clásico, informal y ajustado, mientras que el toyotismo, que logramos distinguir, lo hemos calificado como no polifuncional.

El taylorismo-fordismo clásico cumple con todos los aspectos del taylorismo-fordismo teórico que incluimos en el cuestionario, es decir, separa la concepción o planificación del trabajo de su ejecución, y divide el trabajo en tareas fragmentadas y parciales, para cuya elaboración se realizan estudios de tiempos y movimientos, y que se asignan a los/as trabajadores/as individualmente y con instrucciones precisas de cómo realizarlas. Además éstos/as se mantienen en puestos fijos, ya que las prendas en proceso son movidas, entre puestos de

trabajo en línea, por personal especializado en esa función. Aunque los/as trabajadores/as son especializados/as en operaciones fragmentadas, no hay muchas categorías y todos/as son operarios/as. Desde el punto de vista jerárquico, también hay personal especializado en funciones de supervisión y control de calidad, y la jerarquía es rígida, es decir, se deben respetar los niveles para plantear cualquier tipo de asunto. Por último, existen reglas escritas para la asignación del trabajo y para la evaluación o ascenso de los/as trabajadores/as.

El taylorismo-fordismo informal cumple todo lo anterior, excepto la formalización por escrito de reglas relacionadas con evaluación, asignación de tareas o ascensos y la mediación jerárquica de relaciones gerencia-operarios/as. En algunos casos, los/as trabajadores/as pueden rotar, esporádicamente, de puesto de trabajo. En el taylorismo-fordismo ajustado predominan los factores tayloristas, pero se pueden presentar otros como la realización de varias operaciones en la misma máquina, las instrucciones generales o grupales para la realización del trabajo, la rotación interna del personal. Además, hay innovaciones como la realización de reuniones para discutir asuntos relacionados con la producción, el control estadístico de procesos o la capacitación para generar calidades polivalentes.

La vigilancia del proceso se ejerce en forma autoritaria tanto en el taylorismo-fordismo clásico como en el informal, donde hay jerarquías rígidas y personal especializado en funciones de mando. Sin embargo, en el informal la comunicación entre operarios/as y jefes puede ser directa, sin mediación jerárquica. En un grupo de taylorismo-fordismo ajustado el personal operativo puede tener asignada alguna función de mando, como la supervisión o el control de calidad –nunca ambos a la vez- o puede no haber estudios de tiempos y movimientos.

En las tres configuraciones hay una estructura jerárquica que concentra en los niveles altos el conocimiento, las decisiones y la capacidad de distribuir el trabajo y de dar instrucciones, lo que se complementa con la supervisión o el control de calidad realizados por personal de mandos inferiores y con mecanismos de control

directo como la disposición de la maquinaria, o dispositivos mecánicos o de otro tipo como sellos, tiquetes, etc.

El taylorismo-fordismo es pues, predominante, heterogéneo, estable y presente tanto en empresas antiguas como de creación reciente, lo que ha dejado claro que se inserta dentro de la nueva etapa de desarrollo del capitalismo en general, y de esta rama en particular.

Construimos también una configuración que llamamos toyotista no polifuncional en la cual hay polivalencia y rotación interna, asignación grupal del trabajo, aunque con instrucciones precisas y ritmos basados en estudios de tiempos y movimientos. La estructura jerárquica es muy definida y tanto la supervisión como el control de calidad son realizados por personal especializado. Se combinan módulos con justo a tiempo y trabajo en equipo con operaciones especializadas. El justo a tiempo no consiste en que la pieza llegue a la máquina en el momento de ser cosida, sino en que se programa un mínimo de existencias en la planta y en las distribuidoras, de manera que se produce lo que ya está vendido. El salario se fija por medio de un procedimiento complejo que individualiza los montos. Se trabaja con grupos primarios y se hacen reuniones para resolver problemas de producción. Además, se hace un trabajo intenso para lograr la identificación de los/as trabajadores/as con la empresa, tanto en lo ideológico, como en el apoyo psicológico y en el apoyo económico a través de la asociación solidarista. Lo hemos llamado no polifuncional porque el personal operativo no realiza funciones ni de mantenimiento ni de supervisión o control de calidad, además de que recibe instrucciones precisas sobre cómo realizar el trabajo.

Utilizando la información que obtuvimos en las plantas de El Salvador y Costa Rica, construimos también dos configuraciones de organización del trabajo que no se han teorizado: la polivalencia o polifuncionalidad restringida y la producción fragmentada en pequeña escala. La primera de ellas tiene como característica central el hecho de que el personal operativo realiza ya sea múltiples tareas (polivalencia) o diversas funciones jerárquicas (polifuncionalidad). La configuración es heterogénea, y logramos identificar tres grupos: el primero con módulos, el segundo con polivalencia y rotación interna y el tercero con

polifuncionalidad. Cuando hay módulos hay diferencias entre las empresas siendo el caso más elaborado es el de la asignación de la prenda a los/as trabajadores/as del módulo con rotación interna de trabajadores/as polivalentes que se pasan la prenda de mano en mano. Además se presentan otros factores como una jerarquía bastante rígida, aunque en algunas plantas no se hacen estudios de tiempos y movimientos, o se aplican algunas técnicas nuevas como la producción en lotes pequeños, el trabajo en equipo o el control estadístico de procesos. Cuando hay polivalencia y rotación interna lo central es la asignación de varias operaciones por trabajador/a y su movilidad dentro de la planta. Pueden presentarse otros factores como instrucciones de carácter general o con un margen de tolerancia dentro del cual puede hacerse las operaciones, el trabajo en lotes pequeños o los equipos de trabajo, pero se hacen estudios de tiempos y movimientos. También en este grupo hay una jerarquía muy definida, pero se combina el tener que relacionarse vía estructura jerárquica con hacerlo en forma directa.

El tercer grupo se caracteriza por haber introducido cierta flexibilidad jerárquica ya que se asigna parte de las funciones de supervisión y control de calidad al personal operativo, se da una relación directa entre los/as operarios/as y los mandos medios de la empresa, y se hacen reuniones para sugerir soluciones a problemas de producción.

La producción fragmentada en pequeña escala es parte de la pequeña producción y tiene como característica central el organizar el trabajo a partir de las operaciones. Su limitada fragmentación se relaciona más con el tamaño de la empresa (no más de 10 trabajadores/as) que con la incorporación de una concepción global del proceso y el enriquecimiento de tareas. Fluctúa entre las plantas que se organizan a partir de la mayor fragmentación posible hasta las que tienen trabajadores/as polivalentes que hacen todas las operaciones. Se trata de pequeña producción típica donde la contratación de personal se combina con la participación familiar en diversas labores, la cercanía física, las relaciones de lealtad y, cuando son contratistas, la presión por aumentar el excedente que se apropian las comercializadoras. Entre ellas hay una gran heterogeneidad que va

desde trabajadores/as en puestos fijos, con instrucciones individuales y precisas sobre cómo realizar el trabajo, hasta las que tienen polivalencia y realización de reuniones para resolver problemas de producción.

Además de las configuraciones que hemos mencionado, se construyó la que llamamos oficio residual de costura o sastrería, que es un vestigio de formas tradicionales basadas en el oficio que se hace con orgullo. Aquí no se habla de operarios/as, sino de costureras, sastres y serígrafos. Se mueve desde el oficio artesanal, donde si bien hay relaciones salariales no se trata de empresas capitalistas, hasta la manufactura, donde sí hay relaciones capitalistas, aunque muy primitivas. Para realizar el trabajo se asigna la prenda completa al/a trabajador/a, aunque con una división elemental del trabajo: por ejemplo la persona que hace el diseño, corta y/o hace el patrón, normalmente no es la que cose. También se encontraron algunas empresas en las cuales hay personal encargado del terminado (pegar botones, abrir ojales, etc.). El oficio se entiende en un sentido artesanal y existe el orgullo de éste. Esta configuración sí está en extinción, no sólo por la producción industrial en general, sino porque actualmente se pueden producir prendas de alta calidad y características muy particulares, que van volviendo innecesaria la demanda de prendas a la medida y a pedido del cliente. Además, la evolución de la producción y el mercado ha llevado a que ya no se preparen trabajadores/as con las características de los sastres y las costureras.

Las posibilidades abiertas por nuestro abordaje teórico nos llevan a concluir que la doctrina no agota las configuraciones de organización del trabajo que pueden encontrarse. Más aún, se presenta un grado de heterogeneidad que debe ser considerado para comprender nuestra realidad. El taylorismo-fordismo convive con otras configuraciones de organización del trabajo, y no se puede sostener el argumento de que sólo hay taylorismo-fordismo, como afirman Membreño y Guerrero, 1994, OIT 1995 y AVANCSO 1994. Pero además, y tal vez más importante, nos encontramos con un taylorismo-fordismo desigual que va desde el clásico hasta el informal, pasando por el ajustado. Podemos afirmar que éste no es inestable (Reygadas 2001), sino que se ha posicionado en esta rama de la

producción como mecanismo consolidado de obtención de los objetivos gerenciales. Tampoco coincide con lo que (Pérez, 1994a) llama taylorismo primitivo, que lo asimila, entre otras cosas, a la subcontratación. A nuestro juicio, la subcontratación encontrada corresponde a las nuevas tendencias, que permiten a las grandes corporaciones ocultar las relaciones de trabajo y desentenderse de las condiciones laborales, y no a una aplicación “primitiva” del taylorismo-fordismo. Lo encontrado sí coincide con otra configuración mencionada por Pérez (1994a), quien dice que es ahora cuando se da la aplicación efectiva del fordismo, aunque para este autor –a diferencia de lo encontrado por nosotros- ésta es la configuración predominante.

En cuanto al toyotismo no polifuncional y a la polivalencia o polifuncionalidad restringida también lo encontrado se diferencia de lo señalado por Pérez (1994a), quien centra el análisis en lo que llama el nivel de institucionalización del involucramiento y la participación de los/as trabajadores/as. Lo que nosotros hemos encontrado nos permite, por un lado, analizar los alcances de la participación –que se restringe a la búsqueda de soluciones a los problemas de producción y no incluye ni asuntos estratégicos ni necesidades de los/as trabajadores/as- y, por otro lado, a establecer su relación con otros factores de configuraciones de organización del trabajo. Es decir, hemos encontrado un toyotismo no polifuncional muy poco participativo –pero coincidente con lo que se ha afirmado sobre la participación en el toyotismo japonés (Dohse y otros, 1984, por ejemplo)- que combina justo a tiempo con trabajo en equipo y polivalencia, sin asignar funciones de supervisión o control de calidad al personal operativo. También hemos encontrado diversas formas de polivalencia y de polifuncionalidad, en la mayoría de las cuales no hay ninguna participación y, cuando la hay, se restringe nuevamente a resolver problemas de producción.

La configuración que hemos denominado producción fragmentada en pequeña no corresponde con la pequeña empresa que mencionan Piore y Sabel (1984), ya que no es producción altamente tecnificada con capacidad innovadora, ni con acuerdos laborales o calificación y polifuncionalidad, ni tampoco con relaciones de cooperación. Pero no se trata tampoco de una configuración donde se asigna la

prenda completa (Reygadas 2001), sino de una división del trabajo que se concibe a partir de las operaciones y que varía entre lo más fragmentada posible para el tamaño de las plantas hasta con mayores criterios de polivalencia, no como refuncionalización de configuraciones anteriores, sino como creación de la etapa actual de desarrollo del capital. Por lo tanto, son parte de la diversidad que encuentran Amin y Robins (1991) y no de la homogeneidad que proponen Piore y Sabel (1984).

El oficio residual de costura o sastrería, que encontramos, va desde la artesanía hasta la producción manufacturera (en el sentido clásico), con una división del trabajo muy elemental, ya que el proceso se organiza alrededor del trabajador/a a quien se asigna la confección de la prenda completa, excepto el corte y el acabado; la organización del tiempo permite cierto margen de libertad a los/as trabajadores/as; y hay una alta valoración del oficio –se consideran sastres o costureras, no operarios/as- (Cerdas, sin fecha). Sin embargo, esta configuración se encuentra en extinción, por lo que, siguiendo a Hernández (sin fecha) la hemos llamado residual.

Nuestro estudio, no obstante, indica que sí hay tendencias en la constitución de configuraciones de organización del trabajo, orientadas a la implementación de cada una de las configuraciones encontradas, excepto la de oficio residual de costura o sastrería, de la cual la tendencia es a su extinción. Estas tendencias no son unívocas y se contraponen entre ellas, de modo que su aplicación dependerá de otros factores que las ubicarán dentro del ámbito de posibilidades que se ha abierto.

También hemos querido mostrar la importancia de explicar las configuraciones de organización del trabajo partiendo de sus características materiales (división del trabajo, métodos de trabajo, formas de mando y control, mecanismos de toma de decisiones) y desentrañando su carácter social, para lo cual también hemos discutido otras maneras de abordarla. Algunos autores ponen el énfasis en relaciones de costo-beneficio o de carácter técnico. Algunos/as (Piore y Sabel, 1984) consideran que, en el taylorismo-fordismo, la descomposición del proceso de producción en tareas fragmentadas, y la posibilidad de sustituir trabajo humano

por máquinas, conduce a la reducción de los costos unitarios, y otros (Womack y otros, 1992) agregan que el elemento clave es la total intercambiabilidad de las partes que lleva a la intercambiabilidad de los/as trabajadores/as, con lo que se reducen tiempos de producción y costos. Los últimos autores señalan que, con la producción ajustada (toyotismo), se utiliza menos de todo: esfuerzo, espacio, herramientas, horas de ingeniería, inventario, defectos ... Con ello se pone el énfasis en los logros de costos, productividad, competitividad, calidad, es decir, en los aspectos técnico-materiales, dejando de lado el carácter social del proceso productivo.

Otros/as enfoques incorporan elementos de carácter social, y analizan la relación con el control del trabajo directo. Shaiken (1986), Braverman (1975) y Edwards (1979) consideran que el taylorismo-fordismo se propone controlar la manera específica de realizar el trabajo, quitando a los/as trabajadores/as la posibilidad de decidir sobre cuestiones relacionadas con la ejecución directa de las operaciones. Examinando el toyotismo, con este mismo enfoque, se pone el énfasis en la variedad de tareas y funciones y en la participación de los/as trabajadores/as. Así, Coriat (1992) habla de “implicación incitada” que conduce, a su juicio, al involucramiento a cambio de contrapartidas y, entre las contrapartidas, menciona la desespecialización y multifuncionalidad, así como otros beneficios como el mercado interno de trabajo, el salario por antigüedad y el empleo de por vida. Aparte de la apreciación incorrecta de estos últimos “beneficios”, el énfasis puesto en la fragmentación o no de las tareas y funciones, es una manera de concentrarse en aspectos relativos al proceso de trabajo en el sentido técnico-material, y dificulta la comprensión del proceso social en que éste se enmarca.

En esta misma línea otros/as autores analizan la participación de los/as trabajadores/as y sus organizaciones, así como la existencia de espacios de negociación. Watts (1991) señala que el taylorismo-fordismo busca reemplazar la colectividad sindical por la lealtad a la empresa, y Coriat (1988) afirma que se propone eliminar el oficio que se resiste al aumento en la intensidad del trabajo. Con respecto al toyotismo, Dohse y otros (1984) lo explican como un aumento de la intensidad del trabajo que se logra por el poder ilimitado de la gerencia, que se

traduce en competencia entre los/as trabajadores/as, presión de la gerencia y presión de los/as pares. En este último enfoque se trasciende el trabajo directo, y se ubica el proceso productivo más claramente como un proceso social que forma parte de la reproducción del capital. Sin embargo, no se diferencia el toyotismo del taylorismo-fordismo.

Utilizando aspectos aportados por diversos enfoques, hacemos nuestra propia interpretación del taylorismo-fordismo y del toyotismo, que empieza por tener que subrayar, aunque parezca obvio, que ambas son configuraciones de organización del trabajo capitalistas y, por lo tanto, sus objetivos últimos son los mismos: aumentar la extracción de excedentes. En lo que se diferencian es en los mecanismos a través de los cuales procuran lograr sus objetivos. En las tres variantes de taylorismo-fordismo, el diseño, la distribución de tareas y la determinación de los ritmos están concentrados en las oficinas de la gerencia que, en la mayoría, se ayuda con estudios de tiempos y movimientos. Se produce un doble proceso de expropiación-apropiación: expropiación, a los/as trabajadores/as, de la posibilidad de organizar el tiempo y definir el ritmo de trabajo y del conocimiento sobre los detalles del proceso de trabajo. Apropiación por la gerencia de ambos para diseñar el proceso en todos sus detalles, incluyendo el tiempo en que deben realizarse las operaciones que, en el caso de las prendas de vestir, no puede estar dado por la maquinaria y se controla con metas de producción diarias y hasta por hora. Este proceso expresa la diferencia de intereses obrero-patronales pues, para los/as primeros/as se trata de su desgaste y para la gerencia de la obtención de mayores excedentes. La apropiación del conocimiento por la gerencia y el diseño del trabajo a través de tareas fragmentadas descalifica a los/as trabajadores/as que hacen tareas repetitivas y no tienen una visión de conjunto del proceso.

En el toyotismo no polifuncional, los factores toyotistas hacen que se cumpla lo más importante de esta configuración, que es la búsqueda de lealtad y compromiso con la empresa para que los/as trabajadores/as entreguen, voluntariamente, su máximo esfuerzo productivo y su conocimiento sobre los detalles del proceso productivo para mejorar el desempeño de la empresa. A esto

se une la polivalencia, la definición individualizada de salarios y la presión de los/as pares en los módulos, que son formas adicionales de aumento en la intensidad del trabajo. Y, por otro lado, el poder gerencial se refuerza porque no sólo se mantienen las decisiones estratégicas en las oficinas gerenciales, sino que se crean estructuras paralelas y anti sindicales, como el solidarismo y las reuniones de grupos, al mismo tiempo que se reprime la formación de organizaciones autónomas de trabajadores/as.

La polivalencia o polifuncionalidad restringida, en cambio, se asemeja a los híbridos que se han identificado en otros estudios, ya que combina muchos elementos de taylorismo-fordismo con otros de toyotismo. Así, se introducen módulos o polivalencia con rotación interna o polifuncionalidad y una estructura jerárquica con cierto nivel de apertura. Esto puede interpretarse como *“implantación idiosincrática ... de una combinación de distintos componentes de modelos”* (Novick, 2000:143) o como lo que Leite (1994) llama *“brasileñización por la que pasan las técnicas japonesas”* (citando a Posthuma). Pero más que de un híbrido de “modelos” que parecen tener vida propia, nos parece que se trata de una nueva configuración, cuyo análisis habrá que profundizar, que muestra nuevas tendencias en la organización del trabajo y cuya característica central es la combinación de mecanismos para el aumento en la intensidad y el ritmo de trabajo, para la apropiación del conocimiento o para la toma de decisiones. Cuando hay módulos, la mayor intensidad y el aumento en el ritmo de trabajo se logran tanto por la presión de los/as pares como por los estudios de tiempos y movimientos. Se combina la vigilancia ejercida por los/as pares con la ejercida por el personal de mando de la empresa. Cuando hay polivalencia y rotación interna, la intensidad del trabajo combina la asignación de varias tareas con los estudios de tiempos y movimientos. La concentración y apropiación del conocimiento se logran por el diseño de un proceso con operaciones fragmentadas y las sugerencias para resolver problemas en las reuniones. Cuando hay polifuncionalidad, el autocontrol (por la asignación de funciones de supervisión o control de calidad) se combina con el control ejercido por la gerencia y los

diferentes niveles de mando. Esto se acompaña de la eliminación de la resistencia laboral que, junto a lo anterior, amplía el poder gerencial.

La producción fragmentada en pequeña escala se diferencia aún más de la teoría. Las empresas en que la encontramos orientan su producción hacia el mercado nacional y han surgido recientemente (de finales de los ochenta en adelante), por lo que no se trata de “residuos” de configuraciones anteriores o de formas en transición, sino de una configuración que se constituye dentro de la etapa actual del movimiento del capital. Tienen instalaciones, tecnología y administración bastante precarias y están lejos de semejar las de los distritos industriales que proponen Piore y Sabel (1984). Combina relaciones obrero-patronales con autoexplotación al ser pequeña producción típica: trabajo familiar en funciones de dirección y supervisión, además de en tareas operativas; cercanía física y relaciones de lealtad con el resto.

El oficio residual de costura o sastrería representa el otro extremo de la heterogeneidad de la pequeña producción en prendas de vestir. Cuando hay oficio artesanal se trata de una relación salarial no capitalista. Cuando es manufactura en el sentido clásico hay: trabajo colectivo con división elemental del trabajo, coordinación que se convierte en control por el capital, jerarquía poco rígida y ámbito de autoorganización del tiempo y del trabajo, relaciones personales, orgullo del oficio.

3. Las plantas en Centroamérica se han insertado dentro de la dinámica internacional de la industria de prendas de vestir, para formar parte de las cadenas de producción y distribución de la rama.

Hemos mostrado cómo, el proceso de producción de la industria de la ropa, se ha polarizado entre un polo en que se realizan las fases más creativas y automatizadas y otro polo en que se realizan las fases más intensivas en trabajo directo. Centroamérica se ha insertado en el segundo polo, con el predominio de las fases de costura y acabado.

Esta inserción ha representado una transformación de esta rama industrial que ha pasado de orientar su producción hacia el mercado interno a orientarla, en su mayor parte, a las exportaciones.

Los vínculos fundamentales entre empresas se dan a través de cadenas dirigidas por empresas líderes (Gereffi, 1993, 1997) que controlan el diseño y la comercialización del producto, lo que les permite apropiarse de la mayor parte de los excedentes. En Centroamérica, la mayor parte de las empresas que venden en el mercado externo participan de cadenas internacionales. El vínculo con ellas no se da sólo a través de la contratación de plantas por las grandes transnacionales -el cual es un vínculo muy importante- sino también a través de la inversión extranjera directa, lo que significa que inclusive si se llegara a realizar el diseño, en estas plantas, no habría un proceso de control nacional sobre el proceso. Hay empresas en los diferentes niveles de la cadena, no así en el primero que es controlado desde afuera. Dentro de la región hay, inclusive, fábricas sin fábrica o empresas que, al igual que algunas líderes de las cadenas, se centran en labores de organización y administración de la producción que contratan a otras empresas y se encargan de vender al exterior. Estas empresas pueden ser intermediarias, como la que seleccionamos en este estudio, con vínculos directos con empresas en el exterior y con poco poder de mercado, debido a que no tiene una marca propia, ni tiendas detallistas ni distribuidoras, y debe encontrar contratantes que sí tienen esas características, dominan la cadena y se apropian de los mayores excedentes.

Al lado de la diferenciación entre empresas de la cadena se da una segmentación internacional de la fuerza de trabajo, con varios niveles de los que hemos distinguido: un sector de mayor calificación que se ubica en las fases más automatizadas y mejor pagadas, un sector que se ubica en las fases más intensivas en trabajo directo en los países sede de las grandes transnacionales, con predominio de trabajadores/as migrantes, negros/as y mujeres, y un sector que se ubica en las plantas en Centroamérica, de calificación baja o no reconocida socialmente y con salarios inferiores incluso a los de quienes trabajan en las mismas fases en los países centrales. Así, al lado de las cadenas de empresas hemos identificado un cordón de trabajadores/as ubicados en los países centrales, en los países de Centroamérica o migrando hacia los primeros. Desde otro ángulo, se pueden identificar segmentos de trabajadores/as con relaciones de

trabajo directas con las grandes corporaciones o con relaciones de trabajo indirectas, por la vía de las contratistas –ya sean nacionales o extranjeras– desdibujándose las relaciones laborales y permitiéndose la evasión de responsabilidades laborales por las transnacionales. Ésta ha sido una razón de mucho conflicto y también un factor que ha facilitado la generación de lazos de solidaridad entre trabajadores/as y diferentes organismos de apoyo a nivel internacional.

Es decir, la incorporación de plantas de la industria de prendas de vestir en Centroamérica ha facilitado la utilización, por el capital transnacional, de centros de producción y fuerza de trabajo adecuada a sus necesidades de expansión.

Esta vinculación transnacional ubica la constitución de configuraciones de organización del trabajo, pero no actúa sola y se articula con otros factores.

De las empresas que venden en el mercado interno, la mayor parte participan de alguna cadena nacional, en la cual se reproducen los mismos tipos de eslabones y relaciones: fábricas sin fábrica, marcas que subcontratan la costura, fabricantes que subcontratan parte de la costura. En algunos casos, empresas muy pequeñas son también contratantes.

4. Los factores que determinan la organización del trabajo son también diversos, heterogéneos y se articulan de distintas maneras, lo que muestra que las tendencias sólo definen ámbitos de posibilidades dentro de los cuales pueden constituirse las diversas configuraciones de organización del trabajo.

La segunda pregunta que nos hacíamos se refería a la articulación de los factores que explican la diversidad de configuraciones de organización del trabajo. Para responderla intentamos superar las limitaciones de la mayor parte de los enfoques de la discusión de la convergencia o divergencia en la organización del trabajo. Del primero, el enfoque de la convergencia, tratamos de superar la pretendida universalidad de los procesos o “tipos ideales” que se buscan en la realidad y que se proponen como la mejor manera de hacer las cosas, para centrarnos en desentrañar, y reconstruir teóricamente, la realidad que hemos encontrado, sin dejar de considerar la acción colectiva e individual de los sujetos. De la teoría de la contingencia intentamos superar la negación de la existencia de tendencias, de

manera que la acción de los sujetos la ubicamos en el período histórico social en que se da y acotada por determinados límites y no dentro de posibilidades infinitas. Así, utilizamos una lista de factores que agrupamos en dimensiones y de los cuales exploramos sus nudos de articulación para poder explicar por qué se dan las configuraciones que hemos encontrado. Las dimensiones de las que partimos son: el contexto internacional, el contexto nacional, el mercado de trabajo y las acciones de los sujetos.

El contexto internacional incluye, al menos, los mercados -que a su vez están relacionados con el tipo de producto, el tipo de consumo, el volumen, la variedad y la calidad- y las cadenas de producción y distribución -que se relacionan con las casas matrices o las empresas contratantes-. Estos factores son muy variados y hemos encontrado dos situaciones extremas -entre las cuales se pueden ubicar muchas intermedias- que son: en un extremo, la existencia de mercados de productos sencillos, de consumo masivo, en grandes volúmenes, estandarizados y de calidad media, con cadenas en las cuales hay contratistas en Centroamérica. En el otro extremo mercados de productos complejos, de consumo exclusivo, en volúmenes pequeños, muy variados y de alta calidad, con plantas que pertenecen a corporaciones verticalmente integradas o contratistas. Pero cada uno de estos extremos no conduce a organizaciones del trabajo homogéneas. En el primer extremo encontramos dos situaciones: los módulos y el taylorismo-fordismo ajustado; pero entre los mismos módulos hay polivalencia o polifuncionalidad restringida y taylorismo-fordismo ajustado. Es decir, hay al menos dos extremos entre los que puede ubicarse la organización del trabajo, que son la polivalencia o polifuncionalidad restringida y el taylorismo-fordismo ajustado. En el otro extremo, de mercados más exclusivos, encontramos toyotismo no polifuncional y taylorismo-fordismo ajustado, que abre aún más la gama de posibilidades de organización del trabajo.

Lo encontrado muestra claramente que no se puede esperar una sola tendencia en la organización del trabajo, como lo proponen Womack y otros (1992) -con su producción ajustada aplicable en cualquier contexto histórico o geográfico y en cualquier rama de la producción e impuesta por el mercado- o los regulacionistas

(en su primera etapa) –con su organización del trabajo posfordista que corresponde con el régimen de acumulación y la relación salarial flexibles, como resultado de una nueva adaptación de la producción al mercado y al consumo- o Braverman (1975) que encuentra una relación unívoca entre las etapas del capitalismo y la organización del trabajo-. La diversidad de configuraciones de organización del trabajo no se debe sólo a la presencia de variados factores que forman parte del contexto internacional y a su heterogeneidad, sino también al hecho de que estos factores no actúan solos y, por lo tanto, aún siendo semejantes, hemos mostrado que se constituyen distintas organizaciones del trabajo.

El contexto nacional comprende la tradición de la industria, su integración y su relación con la expansión transnacional; las políticas gubernamentales respecto a la rama y el nivel de fiscalización; las características de las plantas; el mercado de trabajo y la negociación laboral. En este estudio encontramos que El Salvador tiene una industria de prendas de vestir más integrada verticalmente y de mayor tradición que la costarricense; esta rama recibe más apoyo del gobierno ya que la ubica entre sus prioridades; entre las exportadoras fuera de Centroamérica predominan las plantas más nuevas, más grandes y con mayor tendencia a producir el paquete completo que en Costa Rica, aunque las prendas que se producen tienden a ser más sencillas. También en El Salvador el nivel educativo medio es inferior al costarricense; aunque el desempleo oficial es parecido, la informalidad es mayor; y hay un mayor control sobre la importación de ropa usada que afecta las ventas para el mercado interno. No obstante lo anterior, en ambos países la rama ha crecido como parte de la relocalización transnacional –y no dentro de un proyecto de producción nacional-, se fiscaliza poco el cumplimiento de leyes y normas nacionales y laborales, y no hay condiciones para negociar cuestiones laborales. En este último aspecto, en Costa Rica, no sólo hay una gran represión sindical, sino un movimiento solidarista (obrero-patronal de control patronal y tendiente a oscurecer los intereses de clase, que forma parte de la cultura de “paz” laboral) muy extendido, mientras en El Salvador se han logrado generar algunos pocos espacios de acción sindical y otros –también pocos-

espacios de acción de organizaciones no sindicales que han combinado su trabajo con organizaciones extranjeras, y han logrado ejercer alguna presión sobre las empresas de prendas de vestir. Al igual que para el contexto internacional, podemos afirmar que el contexto nacional no explica todo. Parece que en Costa Rica hay mayor tendencia a buscar el consenso en la organización del trabajo, lo que se explica por esa cultura de “paz” laboral –en que el solidarismo ha jugado un papel importante- y por la existencia de un mercado de trabajo más cerrado, que dificulta, más que en El Salvador, –aunque no demasiado- la sustitución de trabajadores/as. Las configuraciones encontradas en Costa Rica van desde toyotismo no polifuncional hasta taylorismo-fordismo (en diversas versiones) y en muchos casos se combinan con la búsqueda de armonía obrero-patronal. Por ejemplo, el taylorismo-fordismo de la planta seleccionada lo hemos calificado como ajustado con búsqueda de armonía, y la producción fragmentada en pequeña escala, que analizamos más a fondo, procura la emulación de los/as trabajadores/as por la participación de los dueños quienes, siendo una empresa tan pequeña, cumplen con todas las prestaciones laborales obligatorias. En El Salvador encontramos polivalencia y polifuncional restringida con el traslado de la presión a los/as pares, aunque en contradicción con el intento de prevenir el conflicto. Hay además un taylorismo-fordismo ajustado por subcontratación interna, que conduce a una situación laboral muy inferior. Lo anterior no quiere decir que no haya situaciones opuestas, sino que podría darse una mayor tendencia a la búsqueda de consenso por parte de la gerencia costarricense que de la salvadoreña. Sin embargo, esto no es suficiente para afirmar que el contexto nacional determinará la organización del trabajo, como afirman Piore y Sabel (1984) y los neoschumpeterianos, al asegurar que éste permitirá la implementación de la organización del trabajo que corresponda con la difusión tecnológica actual; ello supone la existencia de un modelo único que se expande y de un contexto nacional que lo facilita, y no contribuyen a explicar por qué, en el mismo país, las configuraciones de organización del trabajo son diferentes. Tampoco lo explican los regulacionistas, en su nueva fase, quienes consideran que existen modelos que se expanden y se adaptan según las condiciones de los

países pues, nuevamente, no explican por qué son diferentes dentro de un mismo país, ya que aseguran que hay modelos que predominan en ciertos países, como el sloanismo en Estados Unidos y el de reducción de costos en Japón.

El mercado de trabajo es otra dimensión que presiona la organización del trabajo. Actualmente internacionalizado, permite a las corporaciones transnacionales el acceso a fuerza de trabajo de diferentes calidad y precios, en las diversas regiones del mundo. En el caso de las prendas de vestir, la fragmentación del proceso productivo favorece la relocalización de plantas en regiones –tanto dentro de países en que operan los centros de las grandes corporaciones, como fuera- donde se puede recurrir a la fuerza de trabajo de calificación no reconocida socialmente y, por lo tanto, más barata, así como más desorganizada y dócil. En este sentido, autores como Fröbel y otros (1980) han señalado la existencia de un infinito ejército mundial de reserva. Centroamérica es una de las regiones que ofrece esa fuerza de trabajo pobre, barata, con poco acceso a espacios de trabajo y desorganizada. En El Salvador los niveles de pobreza –según las mediciones oficiales- alcanzan un 52% de la población, mientras en Costa Rica alcanzan un 20%; la informalidad alcanza a la mitad o la tercera parte de la población respectivamente. Los salarios industriales, en comparación con los de Estados Unidos, son de un 6% o un 10% respectivamente, y son redefinidos por la devaluación constante en Costa Rica⁹⁶; los pagos que –aunque obligatorios- no siempre se hacen, como algunas horas extras, algunas vacaciones, etc; y una intensidad del trabajo muy alta que resulta, entre otras cosas, de la forma de pago por producción o metas que exige el aumento del ritmo o de la jornada laborales. A esto se suma la facilidad para el despido y la dificultad para organizarse y defender los derechos laborales. Decir, como hacen algunos autores/as, que la producción de prendas de vestir para el mercado internacional favorece el empleo, deja por fuera las condiciones de trabajo que son muy deficientes y los efectos sobre el empleo total, que no resultan positivos para todos los países durante el período de crecimiento de la producción de prendas de vestir para la exportación. Es más adecuado considerar la expansión de esta producción dentro del

⁹⁶ Donde existe una política de minidevaluaciones.

movimiento internacional del capital y como una forma de subordinación indirecta de la fuerza de trabajo al capital transnacional, tal y como afirma AVANCSO (1994) a través de su acceso a ese infinito ejército de reserva, como afirman Fröbel y otros (1980). El mercado de trabajo se segmenta entre el de trabajadores/as calificados/as y de altos salarios, que son contratados/as para las fases más automatizadas del proceso que, generalmente, se producen en las regiones en que se ubican los centros de operaciones de las grandes transnacionales (cuando se trata de la producción de carácter internacional), y el de trabajadores/as de calificación no reconocida socialmente, de bajos salarios, contratados/as para las fases más intensivas en trabajo, entre los/as cuales están la mayor parte de los/as centroamericanos/as.

Esta situación del mercado de trabajo, en Centroamérica, puede ser utilizada en favor de diversas configuraciones de organización del trabajo, pues en los casos analizados se presentan formas de pago y otras presiones que obligan a un ritmo de trabajo muy intenso, así como grandes limitaciones a la organización para la posible defensa de derechos laborales, con lo cual la gerencia tiene un amplio margen de discrecionalidad a la hora de combinar los factores que se usan para decidir cuál configuración implementar.

Aún así, el mercado de trabajo no explica por sí mismo la existencia de diversas configuraciones de organización del trabajo: por un lado, no es homogéneo entre nuestros países, como se desprende de las diferencias mencionadas entre El Salvador y Costa Rica; pero tampoco es homogéneo dentro de los países y la ubicación de las plantas en zonas rurales –con menos fuentes de empleo- o en zonas industriales –donde las plantas compiten entre ellas- puede dar pie a diferencias en la organización del trabajo, como vimos en Costa Rica, donde una planta en una zona rural contrata y despide trabajadores/as cada 3 meses, mientras una planta en una zona industrial paga salarios sobre los legales y tiende a buscar cierta armonía obrero-patronal, probablemente como un mecanismo para atraer a los/as trabajadores/as.

Observamos así diversos factores que actúan sobre la organización del trabajo, pero que no la determinan debido a su heterogeneidad, a las diferentes

combinaciones que pueden hacerse entre ellos, y a la manera en que son traducidos por los actores involucrados.

Cada una de las dimensiones puede constituirse en un nudo articulador que tendrá efectos sobre la organización del trabajo, pero el nivel de articulación más importante lo constituyen los sujetos actuantes, quienes tienen la potencialidad de redefinir o redireccionar las tendencias o las presiones-facilitadores recibidas.

Dichos sujetos pueden actuar colectiva o individualmente. En cuanto a la acción colectiva de los/as trabajadores/as, tanto en El Salvador como en Costa Rica, hay obstáculos que se han convertido en infranqueables. La tradición y la participación de diversos actores, ha llevado a desigualdades entre ellos como son: la creación y extensión de asociaciones solidaristas, en Costa Rica, de carácter y control patronal y orientadas a oscurecer las diferencias sociales existentes entre los participantes en el proceso productivo y, en El Salvador, la participación de organizaciones no gubernamentales al lado de las sindicales y en alianza con organizaciones externas, que han permitido realizar campañas de presión a las marcas y a la aplicación del monitoreo independiente, que permite fiscalizar el cumplimiento de normas laborales en algunas plantas. Sin embargo, la acción es muy focalizada y limitada y, en términos generales, predominan las decisiones unilaterales de la gerencia con respecto a la organización del trabajo.

Las estrategias y decisiones gerenciales, todas imbuidas de acciones orientadas a impedir la acción colectiva de los/as trabajadores/as, muestran diferencias que van desde la emulación y el acercamiento a través de valores y moralismos, hasta al traslado de la presión para aumentar el esfuerzo productivo a los/as pares y a la diferenciación de condiciones dentro de la planta por medio de la subcontratación interna. Estas estrategias son influidas por características de la gerencia como su religiosidad, formación profesional, desconfianza de los/as trabajadores/as e interés por mostrar una imagen amplia, entre otras cosas.

Finalmente, podemos afirmar que, también en este sentido, hemos encontrado tendencias. En el contexto internacional: una a relocalizar las fases menos automatizadas, entre otras regiones, en Centroamérica, convirtiendo el proceso productivo y el mercado de trabajo en procesos de carácter internacional. Otra a

constituir cadenas de producción y distribución controladas por las empresas transnacionales, de modo que las empresas de propiedad centroamericana –y a veces ubicadas en la región, aunque de propiedad extranjera- tienen un menor poder sobre la orientación de dichas cadenas y sobre la apropiación de los excedentes generados. Otra a segmentar el mercado entre dos extremos: uno de productos masivos, sencillos, de calidad estándar y sin muchas variaciones y otro de productos que se hacen en lotes pequeños, complejos, de alta calidad y muy variados.

En el contexto nacional también pueden identificarse tendencias: a transformar la industria de prendas de vestir de una orientada al mercado interno y protegida de la competencia internacional, a otra orientada al mercado internacional y favorecida no sólo por la política económica nacional, sino por la política industrial del gobierno de Estados Unidos, de las grandes corporaciones transnacionales y de Naciones Unidas. En el mercado de trabajo la tendencia más importante es a su internacionalización, con lo cual se facilita el acceso de las grandes transnacionales al ejército de reserva de fuerza de trabajo de nuestros países: pobre, barata, con poco acceso a espacios de trabajo, desorganizada y dispuesta a trabajar con mucha intensidad. En cuanto a la acción colectiva de los/as trabajadores/as la tendencia es a la existencia de obstáculos casi insalvables, que permiten la acción unilateral de la gerencia.

Pero estas tendencias no siempre se imponen, puesto que son excluyentes entre ellas y pueden combinarse de variadas maneras. Los diversos factores o facilitadores –de las distintas dimensiones analizadas- son muy heterogéneos y, aunque ejercen presiones sobre la organización del trabajo, lo hacen de diferentes maneras, no sólo por esa heterogeneidad, sino porque se combinan de distintas maneras y porque son leídos o interpretados en forma desigual por los actores del proceso. Así, las presiones provienen del contexto internacional, que incluye los mercados y las cadenas de producción y distribución; del contexto nacional, que incluye las políticas gubernamentales, la tradición de la rama y las características de las plantas; del mercado de trabajo, que abarca la disponibilidad de fuerza de trabajo, su precio y la fiscalización de la legislación; la tradición de la acción

colectiva de los/as trabajadores/as que dice de la libertad de organización y de la posibilidad de negociar cuestiones laborales. Estas presiones son recibidas por los actores, fundamentalmente gerencia y trabajadores/as, quienes las interpretan y deciden sus acciones a partir de ellas. Los/as trabajadores/as tienen grandes dificultades para organizar sindicatos y optan por el monitoreo independiente y la acción de organizaciones no gubernamentales –en pocos casos- o por las respuestas individuales –en la mayoría de los casos- ya que sus intentos de acción colectiva son sistemáticamente abortados. La gerencia de las empresas, en coordinación con las casas matrices o contratantes, y en algunos casos con organizaciones empresariales, hacen también una lectura de las presiones-facilitadores que reciben y definen sus acciones que generalmente pueden imponer en forma unilateral, aunque tomando en cuenta posibles respuestas.

Los diversos factores abren una gama de posibilidades en dos sentidos; por un lado, las dimensiones estudiadas se mueven dentro de cierto rango: de mercado masivo a mercado exclusivo, de subsidiarias a contratistas, de política favorable a la producción para las cadenas de prendas de vestir a política que estimula otras ramas de la producción, de monitoreo independiente a acción unilateral de la gerencia, de gerentes que buscan ocultar las relaciones de trabajo a gerentes que buscan la armonía obrero-patronal. Por otro lado, combinados entre ellos y con la acción de los sujetos, resultan en una gama de posibilidades de organización del trabajo que va desde el taylorismo-fordismo ajustado por la búsqueda de armonía obrero-patronal en un extremo a la subcontratación interna en el otro, si lo vemos desde la óptica de la situación de los/as trabajadores/as; desde el toyotismo no polifuncional en un extremo al taylorismo clásico en el otro, si lo vemos desde la óptica de la evolución de la administración gerencial; o desde el oficio residual de costura o sastrería en un extremo al taylorismo clásico en el otro, si lo vemos desde la división del trabajo. En cualquiera de los casos, los extremos encontrados lo que nos muestran son los límites de un espacio de posibilidades en el cual se ubicarán las configuraciones de organización del trabajo, según sea la combinación de los diferentes factores que presionan o facilitan las acciones, y según la participación de los sujetos involucrados.

Es decir, estamos frente a un ámbito de posibilidades que no es infinito, sino acotado y que muestra que no hay convergencia hacia una sola configuración de organización del trabajo, pero tampoco hay contingencia en el sentido de ausencia de tendencias y de límites. Hay un ámbito de posibilidades y tendencias identificables como son: la tendencia a incorporar elementos de toyotismo, la tendencia a mantener taylorismo-fordismo, aunque con algunos ajustes en ciertos casos, la tendencia a constituir nuevas configuraciones de organización del trabajo en empresas pequeñas, como la producción fragmentada en pequeña escala y la tendencia a la desaparición de la manufactura. Tendencias que, aunque contradictorias, se dan simultáneamente y muestran el carácter complejo y desigual de los procesos sociales.

5. La diferenciación social de género está presente en la industria de prendas de vestir en Centroamérica.

Si bien cada vez hay mayor proporción de hombres trabajando en la industria de prendas de vestir en Centroamérica, éste sigue siendo un espacio mayoritariamente de mujeres, quienes son consideradas más sumisas, con menos tiempo para organizarse y menos conocimiento de sus derechos laborales, con mayores destrezas, paciencia, docilidad, concentración mental y disciplina y dispuesta a trabajar jornadas más largas por salarios inferiores. Aún así, predomina su ubicación en la costura y el acabado, cuya calificación no es reconocida socialmente porque corresponde a una tradición cuyo aprendizaje se da en la esfera doméstica. Es decir, el trabajo más calificado –mantenimiento o serigrafía- y más pesado –bodega, corte- tiende a ser realizado por hombres. Aún así, entre los/as misceláneos/as –que son los/as más descalificados/as- no siempre predominan las mujeres y entre los puestos de mando de bajo nivel –supervisión, control de calidad- hay casos en que predominan las mujeres. Incluso hay gerencias que explícitamente reconocieron que las preferían en esos puestos. En la pequeña producción encontramos varios casos de parejas de esposos en las que aún cuando ambos cosan, los hombres hacen el mantenimiento y la administración y las mujeres tienden a concentrarse en la costura, incluyendo la supervisión.

Es decir, hay una extensión de la esfera doméstica al trabajo de la producción de prendas de vestir en cuanto las mujeres no realizan el trabajo más pesado ni de calificación formal. Pero la simetría no es tan mecánica por la participación mixta en laborales misceláneas y de supervisión.

Se encontraron formas de discriminación muy veladas –que no sabemos qué tan extendida está- en los criterios para la selección de personal y en el trabajo a domicilio. En el primer caso se aplican criterios relacionados con responsabilidades domésticas, asignadas a las mujeres, para determinar si estarían dispuestas a trabajar tiempo libre, lo cual es discriminatorio contra las que son madres. En el trabajo a domicilio se encontró el de las mujeres que combinan el trabajo doméstico y extradoméstico, sin modificarse la división sexual del primero, de modo que se traduce en la doble jornada o la jornada más larga con doble función. Esto facilita el aumento en los ingresos familiares sin modificar los roles dentro del hogar. También se encontró la refuncionalización del espacio doméstico para ser utilizado por el capital a través de la subcontratación de mujeres que consideran el trabajo extradoméstico como una extra, pero su trabajo es aprovechado por el capital que no reconoce ningún derecho laboral.

¿Podrán estas mujeres luchar por el reconocimiento de las habilidades y calificación, adquiridas dentro del espacio doméstico, como una calificación que debe reconocerse en los salarios? ¿Podrán exigir que se redifinan sus tareas domésticas cuando hacen trabajo extradoméstico? ¿Podrán organizarse para aprovechar lo que sea positivo –o menos perjudicial- de la configuración de organización del trabajo que se aplica en sus empresas, y para impedir lo más perjudicial? Nuestra expectativa es que lo que hemos encontrado pueda alimentar esas posibilidades que, como todos los procesos sociales, se potenciarán dependiendo de cómo los actores se conviertan en sujetos colectivos.

BIBLIOGRAFÍA

Abo, Testtuo (ed.) 1994: **Hybrid Factory. The Japanese Production System in the United States** (New Yor, Oxford: Oxford University Press).

Abramo, Laís y Cecilia Montero 1995: "La sociología del trabajo en América Latina: Paradigmas teóricos y paradigmas productivos" en **Revista Latinoamericana de Sociología del Trabajo**, año 1, número 1.

Alonso, José 1997: "Efectos del TLCAN en la microindustria del vestido de Tlaxcala, México" en **Comercio Exterior**, vol 47, núm. 2, febrero (México).

Altenburg, Tilman y otros 1998: "Desarrollo y fomento de la subcontratación industrial en México, en FES: **Materiales de Trabajo**, No.6.

Amin, Ash y Kevin Robins 1991: "Distritos industriales y desarrollo regional: límites y posibilidades" en **Sociología del Trabajo**, Nueva época, número extraordinario.

Appelbaum, Richard y Gary Gereffi 1994: "Power and Profits in the Apparel Commodity Chain", en Bonacich, Edna, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nora Hamilton y Paul Ong.: **Global Production. The Apparel Industry in the Pacific Rim** (Philadelphia: Temple University Press).

Araujo, Nadya sin fecha: "Crise e reestruturaçao produtiva no Brasil: impactos sobre o trabalho e a organizaçao industrial", mimeo.

Arias, Patricia y Fiona Wilson 1997: **La aguja y el surco. Cambio regional, consumo y relaciones de género en la industria de la ropa en México** (Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara).

Barquero, Luvy y Alfonso López 2002: "Atractivos para la inversión extranjera directa en la región centroamericana y República Dominicana. Mención especial a la actividad maquiladora" (San José: Consejo Monetario Centroamericano), mimeo.

ASEPROLA 1995: *Mujeres, maquila y organización sindical en Centroamérica y la República Dominicana*. San José: avance de investigación.

AVANCSO (Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala) 1994: "El significado de la maquila en Guatemala. Elementos para su comprensión", en **Cuadernos de Investigación**, No.10 (Guatemala: AVANCSO).

Bair, Jennifer 2001: "The Maquiladora Industry and Development in Mexico: Lessons from the Textile and Apparel Industries", ponencia presentada en "Producción de exportación, desarrollo económico y el futuro de la industria maquiladora en México", México D. F., junio.

Barajas, María del Rocío 1989: "Complejos industriales en el sur de Estados Unidos y su relación con la distribución espacial y el crecimiento de los centros maquiladores en el Norte de México" en González, Bernardo y Rocío Barajas (comp.): **Las maquiladoras: ajuste estructural y desarrollo regional** (México: El Colegio de la Frontera Norte/FES).

Barquero, Luvy y Alfonso López 2002: "Atractivos para la inversión extranjera directa en la región centroamericana y República Dominicana. Mención especial a la actividad maquiladora" (San José: Consejo Monetario Centroamericano), mimeo.

Barrantes, Lizbeth y otros/as 1980: *Algunas características del obrero textil y de confección del Área Metropolitana de San José-Costa Rica*, tesis de grado para optar por el título de licenciadas en Trabajo Social en la Universidad de Costa Rica.

Beechey, Veronica 1990: "Género y trabajo. Replanteamiento de la definición de trabajo", publicado por Jenson, Hagen y Reddy: **Feminization of the Labour Force** (Polity Press).

Benders, Jos 1996: "Leaving Lean? Recent Changes in the Production Organization of some Japanese Car Plants?" en **Economic and Industrial Democracy** (London, Thousand Oaks y Nueva Delhi: SAGE).

Benería, Lourdes y Martha Roldán 1992: **Las encrucijadas de clase y género. Trabajo a domicilio, subcontratación y dinámica de la unidad doméstica en la ciudad de México** (México: El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica).

Berggren, Christian 1993: "Lean Production-The End of History" en **Work, Employment & Society**, Vol.7, No.2, junio.

Blumenberg, Evelyn y Paul Ong 1994: "Labor Squeeze and Ethnic/Racial Recomposition in the U.S. Apparel Industry" en Bonacich, Edna, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nora Hamilton y Paul Ong: **Global Production. The Apparel Industry in the Pacific Rim** (Philadelphia: Temple University Press).

Bonacich, Edna y David Waller 1994a: "Mapping a Global Industry: Apparel Production in the Pacific Rim Triangle" en Bonacich, Edna, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nora Hamilton y Paul Ong: **Global Production. The Apparel Industry in the Pacific Rim** (Philadelphia: Temple University Press).

____ 1994b: "The Role of U.S. Apparel Manufacturers in the Globalization of the Industry in the Pacific Rim" en Bonacich, Edna, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nora Hamilton y Paul Ong: **Global Production. The Apparel Industry in the Pacific Rim** (Philadelphia: Temple University Press).

Bonacich Edna, y otros/as 1994: "The Garment Industry in the Restructuring Global Economy" en Bonacich, Edna, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nora Hamilton y Paul Ong: **Global Production. The Apparel Industry in the Pacific Rim** (Philadelphia: Temple University Press).

Bonazzi, Giuseppe 1993: "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas" en **Sociología del trabajo**, nueva época, núm.18, primavera.

Boyer, Robert 1986 (dir.): **La flexibilidad del trabajo en Europa. Un estudio comparativo de las transformaciones del trabajo asalariado en siete países, entre 1973 y 1985** (Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social).

___ 1989: **La teoría de la regulación. Un análisis crítico** (Buenos Aires: SECYT/CONICET/CNRS).

___ 1997: "L'Hybridation au Coeur de la Geographie et de L'Histoire des Modeles Productifs, Mimeo.

Boyer, Robert y Michel Freysennet si fecha: "The emergence of New Industrial Models", mimeo.

Braverman, Harry 1975 (1974): **Trabajo y capital monopolista** (México: Editorial Nuestro Tiempo).

Buitelaar, Rudolf 2000: "América Central y República Dominicana: modernización y ajuste en la maquila de confección" en Buitelaar, Rudolf y Ennio Rodríguez (ed.): *Impacto del TLCAN en las exportaciones de prendas de vestir de los países de América Central y República Dominicana*. CEPAL/BID-INTAL.

Burawoy, Michael 1979: **Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism** (Chicago y Londres: The University of Chicago Press).

Burrell, Gibson y Garreth Morgan 1980 (1979): **Sociological Paradigms and Organizational Analysis** (New Hampshire: Heinemann).

CNT (Centro Nacional de Trabajadores) y otros 1989: **Denuncia sindical sobre el solidarismo en Costa Rica** (San José: ASEPROLA).

Calderón, Claudia, Luvy Barquero y Carlos Blanco 2001: "Efectos de la maquila en el sector real y en la balanza de pagos de El Salvador" (San Salvador: Banco Central de la Reserva/Secretaría Consejo Monetario Centroamericano), fotocopia, versión preliminar.

Cañas, Mercedes, Yolanda Martínez, Marisol Pastora y José Teodoro Cortez 1998: **Los derechos humanos y la maquila en El Salvador** (San Salvador: Procuraduría Adjunta para la Defensa de los Derechos Humanos de la Mujer).

Carmona, Cristina y Álvaro Fernández 1994: "Raíces y entorno del ajuste estructural" en Alvarado y otros/as: **Del otro lado del ajuste** (San José: ESEUNA).

Carrillo, Jorge 1989: "La estructura de control en la industria moderna. El caso del sector automotriz". Ponencia presentada al Segundo Coloquio sobre Reestructuración Productiva y Reorganización Social, realizado en Jalapa, Veracruz, México, octubre.

___ 1992: "The Apparel Maquiladora Industry at the Mexican Border", fotocopia.

___ 1995: "La experiencia latinoamericana del justo a tiempo y el control total de la calidad" en **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, año 1, núm. 1.

Cartaya, Vanessa y Ernesto Medina 1991: "Nuevas tecnologías organizacionales" en **Espacios**, vol. 12, núm. 2.

CEPAL 1990: "Reconversión industrial en Centroamérica: diagnóstico de la rama de confección de ropa" en **Revista de la Integración y el Desarrollo de Centroamérica**, BCIE, No.47, julio-diciembre.

___ 1997: **Maquila y transformación productiva en México y Centroamérica**, fotocopia.

___ 1998: "Centroamérica, México y República Dominicana: maquila y transformación productiva", fotocopia.

___ 2001-2002: **Panorama Social 2001-2002**.

Cerdas, José Manuel sin fecha: "Los obreros en la época de la manufactura: sistemas y condiciones de trabajo en San José (1930-1960)", mimeo.

Céspedes, Víctor Hugo y otros 1983: **Costa Rica: crisis y empobrecimiento** (San José: Academia de Centroamérica).

Chacón, Francisco 2000: "Comercio internacional de los textiles y el vestido: reestructuración global de las fuentes de oferta en EE.UU. durante la década de los años noventa" en Buitelaar, Rudolf y Ennio Rodríguez (ed.) 2000: **Impacto del TLCAN en las exportaciones de prendas de vestir de los países de América Central y República Dominicana** (CEPAL/BID-INTAL).

Chanaro, Jean-Jacques y Jacques Perrin 1991: "Ciencia, tecnología y modos de organización del trabajo" en Castillo, Juan José (comp.) 1991 (1988): **Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo**, (Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, segunda edición).

Chave, Daniel 1991: "Autonomía obrera y control patronal en la organización del trabajo en módulos" en Castillo, Juan José (comp.) 1991 (1988): **Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo**, (Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, segunda edición).

Cheng, Lucie y Gary Gereffi 1994: "U.S. Retailers and Asian Garment Production" en Bonacich, Edna, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nora Hamilton y Paul Ong: **Global Production. The Apparel Industry in the Pacific Rim** (Philadelphia: Temple University Press).

Chinchilla, Norma y Nora Hamilton 1994: "The Garment Industry and Economic Restructuring in Mexico and Central America" en Bonacich, Edna, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nora Hamilton y Paul Ong: **Global Production. The Apparel Industry in the Pacific Rim** (Philadelphia: Temple University Press).

CICR (Cámara de Industrias de Costa Rica) 1986: **Perfil del sector de hilado, textiles y confección de prendas**.

Clawson, Dan 1980: **Burocracy and the Labor Process. The Transformation of US Industry, 1860-1920** (New York: Monthly Review Press).

Clegg, Stewart y David Dunkerley 1980: **Organization, class and control** (London: Routledge).

Clement, Norris y Stephen Jenner 1989: "La industria maquiladora de México y la economía de California" en González, Bernardo y Rocío Barajas (comp.): **Las maquiladoras: ajuste estructural y desarrollo regional** (México: El Colegio de la Frontera Norte/FES).

Corbett, Michael 1995: "Outsourcing. How Industry Leaders are Reshaping the American Corporation" en **Fortune**, Una sección especial de publicidad, 16 de octubre.

Cordero, Allen 1994 "¿Hay un nuevo modelo de producción en la industria costarricense?" en Pérez, Juan Pablo **Globalización y fuerza laboral en Centroamérica** (San José: FLACSO).

Coria, Clara 1989: **El dinero en la pareja. Algunas desnudeces sobre el poder** (Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, Colección Controversia).

Coriat, Benjamin 1976: **Ciencia, técnica y capital** (Madrid: H. Blume Ediciones).

___ 1988 (1979): **El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa** (México: Siglo XXI).

___ 1992 (1991): **Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa** (México: Siglo XXI).

Costa Rica. Asamblea Legislativa, Ley No.5162, **Ley de fomento a las exportaciones y su reglamento.**

De la Garza, Enrique 1989: **Un paradigma para el análisis de la clase obrera**, (México: UAM).

___ 1993: "Reestructuración productiva y respuesta sindical en América Latina (1982-1992) en **Sociología del Trabajo**, Nueva época, No.19, otoño.

___ 1997: "La flexibilidad del trabajo en América Latina" en **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, Año 3, No.5.

___ (compilador) 1998a: **Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo** (México: FES/ Rayuela Editores).

___ coordinador, 1998b: **Modelos de industrialización en México** (México: Casa Abierta al Tiempo).

___ 1999: "Epistemología de las teorías sobre modelos de producción", en De la Garza, Enrique (compilador) 1999: **Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI** (Buenos Aires: CLACSO/ Asdi/ Universidad Autónoma de Aguascalientes).

___ 2000 a: "Las teorías sobre la reestructuración productiva y América Latina" en De la Garza, Enrique, coordinador: **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo** (México: CM/FLACSO/UAM/FCE).

___ 2000 b: "Notas del curso Reestructuración Productiva (División Ciencias Sociales y Humanidades, Posgrado en Estudios Sociales, UAM-Iztapalapa, México, D. F.).

___ 2001: **La formación socioeconómica neoliberal: debates teóricos acerca de la reestructuración productiva y evidencia empírica para América Latina** (México: Casa abierta al tiempo/Plaza y Valdes Ed.).

___ sin fecha a: "Identidad y subjetividad: problemas teóricos", mimeo.

___ sin fecha b: "La epistemología crítica y el concepto de configuración: alternativa a la estructura y función estándar de la teoría" (fotocopia, sin fecha).

De Oliveira, Orlandina y Marina Ariza 1997: "División sexual del trabajo y exclusión social" en **Revista Latinoamericana de Sociología del Trabajo**, año 3, No.5.

Del Cid, Miguel 1997: "Empleo y salarios en la maquila (hipótesis y evidencias empíricas)", presentado al Seminario Subregional Tripartito sobre Aspectos Laborales en las zonas Francas Industriales, realizado en San José, noviembre.

Deming, William 1989 (1982): **Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis** (Madrid: Díaz de Santos)

Desmarez, Pierre 1989: "La sociología industrial, ¿heredera de la termodinámica de equilibrio?" en Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (comps.): **Teoría de la organización: fundamentos y controversias** (México: UAM-I).

Dobles, Cecilia sin fecha: "Hilvanando historias. Una aproximación al conocimiento del oficio de la costura 1900-1960", mimeo.

Dohse, Knuth y Ulrich Jürgens 1984: "From 'Fordism' to 'Toyotism'? The Social Organization of the Labour Process in the Japanese Automobile Industry", (Berlin: Publication series of the International Institute for Comparative Social Research/Labor Policy).

Dussel, Enrique 2001: "Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC" en CEPAL: **Serie estudios y perspectivas**, No.1, marzo (México).

Edwards, P.K, Jacques Bélanger y Larry Haiven 1994: "The Workplace and Labor Regulation in Comparative Perspective" en Bélanger, Jacques, P.K. Edwards y Larry Haiven: **Workplace Industrial Relations and the Global Challenge** (New York: ILR Press. School of Industrial and Labor Relations /Cornell University).

Edwards, Richard 1979: **Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century** (New York: Basic Books).

Fallas, Helio (coord.) 1994: **Evaluación de la competitividad en el Istmo Centroamericano. Segmento confección de ropa de origen textil** (FEDEPRICAP/BID).

Fernández, Janina 2000: Informe de avance de OIT/Proyecto "Mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las trabajadoras de la maquila", fotocopia.

____ 2001: "La maquila de vestuario y textil en América Central. Informe analítico de situación enero-junio 2001" en OIT. Proyecto "Mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las trabajadoras de la maquila": **Informe de avance**, enero-junio.

____ sin fecha a: "La maquila de vestuario y textil en América Central", presentado al Seminario Tripartito sobre libertad sindical en zonas francas de exportación de República Dominicana y Honduras.

___ sin fecha b: “La maquila textil crece en América Central: nuevas oportunidades, viejos problemas” (OIT/Proyecto “Mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las trabajadoras de la maquila”).

___ sin fecha c: Documentos de archivos de OIT/Proyecto “Mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las trabajadoras de la maquila”. Esquemas de charlas.

Freyssenet, Michel 1998: “‘Reflective Production’: An Alternative to Mass Production and Lean Production?” en **Economic and Industrial Democracy**, vol.19 (SAGE, London, Thousand Oaks y New Delhi).

Friedman, Andrew 1982 (1977): **Industry and Labor: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism** (Hong Kong: The Macmillan Press Ltd.).

Fröbel, Folker 1982: "The Current Development of the World-Economy: Reproduction of Labor and Accumulation of Capital on a World Scale", en **Review**, V.4, Primavera, New York.

___ Jürgen Heinrichs y Otto Kreye 1980 (1977): **La nueva división internacional del trabajo. Para estructural en los países industrializados e industrialización de los países en desarrollo** (España: Siglo XXI).

Gallardo, María Eugenia y José Roberto López 1986: **Centroamérica la crisis en cifras** (San José: FLACSO).

Gereffi, Gary 1993: “¿Cómo contribuyen las industrias maquiladoras al desarrollo nacional de México y a la integración de América del Norte? en Vega, Gustavo (coord.): **Liberación económica y libre comercio en América del Norte** (México: El Colegio de México).

___ 1995: “Global Production Systems and Third World Development” en Stallings, Barbara: **Global Change, regional response. The New International Context of Development** (Cambridge: Cambridge University Press).

___ 1997: “Competitividad e redes na cadena produtiva do vestuário na América do Norte” en **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, año 3, número 6.

___ 2000: "La transformación de la industria de la indumentaria en América del Norte: el TLCAN una maldición o una bendición? en Buitelaar, Rudolf y Ennio Rodríguez (ed.): **Impacto del TLCAN en las exportaciones de prendas de vestir de los países de América Central y República Dominicana** (CEPAL/BID-INTAL).

Gómez, Rosibel e Ian Walker 1994: "La industria de maquila y la organización laboral. El caso de Honduras" en Pérez, Juan Pablo (coord.): **Globalización y fuerza laboral en Centroamérica** (San José: FLACSO).

Grunwald, Joseph 1990 (1981): "Internacionalización de la industria: los vínculos entre México y Estados Unidos" en Carrillo, Jorge (comp.): **Reestructuración industrial. Maquiladoras en la frontera México-Estados Unidos** (México: Dirección General de Publicaciones. Consejo Nacional para la Cultura y las artes).

Hall, Richard sin fecha: "La naturaleza y base de la estructura organizacional en Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (comp.) sin fecha: **Teoría de la organización: fundamentos y controversias** (México: UAM-I. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Departamento de Economía).

Hanson, Gordon 1994: "Industrial Organization and Mexico-US Free Trade: Evidence from the Mexican Garment Industry" en Bonacich, Edna, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nora Hamilton y Paul Ong: **Global Production. The Apparel Industry in the Pacific Rim** (Philadelphia: Temple University Press)

Hickson, D. J., D. S. Pugh y Diane Pheysey sin fecha: "Operations Technology and Organization Structure" en Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (comp.) sin fecha: **Teoría de la organización: fundamentos y controversias** (México: UAM-I. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Departamento de Economía).

Hernández, Carlos sin fecha: "Permanencia y difuminaciones en el mundo del trabajo: una visión de la continuidad y el cambio en la tradición y las trayectorias laborales de los sastres costarricenses", mimeo.

Hoffman, Kurt y Howard Rush 1988: **Micro-electronics and Clothing**. A study prepared for the International Labour Office within the framework of the World Employment Programme, (New York: Praeger).

Humphries, Jane y Jill Rubery 1984: "La autonomía relativa de la reproducción social: su relación con el sistema de producción", publicado en **Cambridge Journal of Economics**, 8.

Humphrey, John 1993: "Los nuevos métodos de producción y la flexibilidad laboral" en **Sociología del Trabajo**, nueva época, núm. 18, primavera.

Hyman, Richard 1987: "Strategy or Structure? Capital, labour and Control" en **Work, Employment & Society**, Vol. 1, No.1, marzo.

Ibarra, Eduardo 2000: "Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa" en De la Garza (coord.): **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo**, (México: COLMEX/FLACSO/UAM/FCE).

Iranzo, Consuelo 1991: "La política de reconversión y el sector laboral" en **Cuadernos del CENDES**, No.17/18, abril-octubre.

___ 1996: "La organización del trabajo: viejas y nuevas prácticas" en Pirela, Arnoldo (ed.): **Cultura empresarial en Venezuela**, (Caracas: Fundación Polar/CENDES).

___ 1997a: "Gestión de la mano de obra y nuevas competencias en los sectores siderúrgicos y automotriz venezolanos" en Novick, Marta y María A. Gallart (coord.): **Competitividad, redes productivas y competencias laborales** (Montevideo: OTI-CINTEFOR/ CIID-CENEP).

___ 1997b: "Rasgos de la modernización en América Latina" en **Gaceta Laboral**, vol.3, No.2.

___ 1998: "Estrategias de gestión de la mano de obra en América Latina" en **Papeles de Población**, Nueva época, año 4, No.15, enero-marzo.

Ishikawa, Kaoru 1986 (1985): **Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa** (Colombia: Norma).

Juran, J.M. 1990 (1988): **Juran y la planificación para la calidad** (Madrid: Díaz de Santos).

Kamata, Satoshi 1982: **Japan in the Passing Lane** (New York: Pantheon Books).

Küsel, Corinna 1990: "La calidad tiene prioridad número 1'. Reestructuración del proceso de trabajo e introducción de conceptos japoneses de organización en la industria automotriz mexicana", en Carrillo, Jorge (coord.): **La nueva era de la industria automotriz en México** (México: El Colegio de la Frontera Norte).

Leite, Marcia 1990: **A vivencia operario da automacao microelectronica**. Tesis de Doctorado, Depto. de Sociología de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias Humanas de la Universidad de Sao Paulo.

___ 1993: "Innovación tecnológica y subjetividad obrera" en **Sociología del Trabajo**, Nueva época, No.19, otoño.

___ 1994: "Reestructuracao produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestao da mao-de-obra no Brasil", fotocopia.

Leite, Marcia, Roque da Silva, Luis Paulo Bresciani, Jefferson José da Conceicao 1996: "Reestructuracao produtiva e relacoes industriais: tendencias do setor automotivo brasileiro" en **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, Año 2, No. 4.

Leite, Marcia y Cibele Saliba Sizek 1997: "Cadenas, complejos y calificaciones. Estudio de casos en Brasil" en Novick, Marta y María A. Gallart (coord.): **Competitividad, redes productivas y competencias laborales** (Montevideo: CIID-CENEP/OIT-CINTERFOR).

Lievens, Karen 1997: *Las repúblicas maquiladoras. Las zonas francas en Centroamérica*. OXFAM-Solidaridad.

Lipovetsky, Gilles 2000 (1990): **El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas** (Barcelona: Anagrama).

López, Carmen 1999: "Informe de avance de Guatemala en OIT/Proyecto Mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las trabajadoras de la maquila", julio-diciembre, mimeo.

2001: "Informe de avance de Guatemala en OIT/Proyecto Mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las trabajadoras de la maquila", enero-junio, mimeo.

Loucky, James, Maria Soldatenko, Gregory Scott y Edna Bonacich 1994: "Immigrant Enterprise and Labor in the Los Angeles Garment Industry" en Bonacich, Edna, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nora Hamilton y Paul Ong: **Global Production. The Apparel Industry in the Pacific Rim** (Philadelphia: Temple University Press).

Martínez, Ruth 1995: "Impacto socioeconómico de las maquiladoras y zonas francas en Centroamérica", informe final de consultoría presentado a la OIT, marzo.

Marx, Karl 1979 a (1975): **El capital. Crítica de la economía política** (México: Siglo XXI).

___ 1971: **El dieciocho brumario de Luis Bonaparte** (Barcelona: Ariel).

___ 1979 b: **Las luchas de clases en Francia de 1848 a 1850** (Moscú: Progreso).

Máttar, Jorge y René Hernández 2000: "Las políticas macroeconómicas y el entorno legal-institucional en la industria maquiladora de exportación de México y Centroamérica" en Buitelaar, Rudolf y Ennio Rodríguez: **Impacto del TLCAN en las exportaciones de prendas de vestir de los países de América Central y República Dominicana** (Buenos Aires y México: CEPAL/BID-INTAL).

Mayo, Elton 1972: **Problemas humanos de una civilización industrial** (Buenos Aires: Nueva Visión).

McHugh, Patrick, Joel Cutcher-Gershenfeld y Michael Polzin 1999: "Employee Stock Ownership Plans: Union Influence and Stakeholder Interests" en **Economic and Industrial Democracy**, Vol. 20 (London, Thousand Oaks y Nueva Delhi: Sage).

MEC (Movimiento de Mujeres María Elena Cuadra) 1998: "Campaña Empleo sí... pero con dignidad. Breve perfil de las Zonas Francas en Nicaragua", folleto de divulgación.

___ 1999: **Memoria** del segundo coloquio "Empleo sí... pero con dignidad", Managua, enero.

Melgoza, Javier 2001: Notas del curso Procesos de Trabajo (División Ciencias Sociales y Humanidades, Posgrado en Estudios Sociales, UAM-Iztapalapa, México D.F.).

Membreño, Roland y Elsa Guerrero 1994: **Maquila y organización sindical en Centroamérica**.

Micheli, Jordy 1996: "¿Se puede trasplantar el modelo japonés? trayectoria de un debate" en Micheli, Jordy (corr.): **Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses** (México: UAM-A/Universidad de Colima/Porrúa).

Mody, Ashoka y David Wheeler 1990: *Automation and World Competition. New Technologies, Industrial Location and Trade*. Macmillan.

Morales, Josefina 2000: "Maquila 2000" en Morales, Josefina (coord.) y otras: **El eslabón industrial. Cuatro imágenes de la maquila en México** (México: Ed. Nuestro Tiempo).

Morales, Julio César 1998: "Cadenas productivas y empresas del vestido en Ciudad Juárez, Chihuahua", ponencia presentada al II Congreso Mexicano de Sociología del Trabajo, Jalapa, Veracruz, octubre.

Mortimore, Michael 1999: "Industrialización a base de confecciones en la Cuenca del Caribe: ¿un tejido raído?" en **Revista de la CEPAL**, No.67, abril.

Müller-Plantenberg, Urs 1999: "Lo que todavía puede esperarse de las multinacionales" en Hinkelammert, Franz (comp.): **El huracán de la globalización** (DEI: San José).

Naranjo, Ana Victoria 2000: *Participación sindical de la mujer en Centroamérica*. San José: ASEPROLA.

Neffa, Julio César sin fecha: "Transformaciones del proceso de trabajo y de la relación salarial en el marco de un nuevo paradigma productivo. Sus repercusiones sobre la acción sindical", CONICET/CEIL/PIETTE, fotocopia.

Novick, Marta 2000: "La transformación de la organización del trabajo" en De la Garza, Enrique (coord.): **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo** (México: COLMEX/FLACSO/UAM/FCE).

Novick, Marta, Martina Miravalles y Cecilia Senen 1996: "Vinculaciones interfirmas, estrategias de adaptación y competencias profesionales en Argentina. Los sectores de automotriz y telecomunicaciones" ponencia presentada al Seminario Grupo "Reconversión, eslabonamientos productivos y competencias" de la Red Educación y Trabajo, Brasilia.

Novick, Marta y otras 1998: **Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Un análisis cualitativo en el sector metalmeccánico argentino** (Montevideo: OIT/CINTERFOR).

Núñez, Carmen 1999: "Informe de avance de Nicaragua en OIT/Proyecto Mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las trabajadoras de la maquila", julio-diciembre, mimeo.

___ 2000a: "Resumen ejecutivo del informe de avance de Nicaragua en OIT/Proyecto Mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las trabajadoras de la maquila", julio-diciembre, mimeo

___ 2000b: "Situación de las maquilas en Nicaragua. Análisis de la coyuntura del primer semestre del 2000" en "Informe de avance de Nicaragua en OIT/Proyecto Mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las trabajadoras de la maquila", enero-junio, mimeo.

OEA (Organización de Estados Americanos. Unidad de Desarrollo Social y Educación) 2000: **Resumen ejecutivo del estudio industria de la confección y códigos de conducta: ¿una solución al problema del trabajo infantil?** obtenido en internet.

OIT (Oficina Internacional del Trabajo) 1995: "Estudios de casos y educación obrera en Zonas Francas y empresas maquiladoras en países del Istmo Centroamericano y República Dominicana. El caso de Costa Rica", borrador para la discusión.

___ 1996: **La situación sociolaboral en las zonas francas y empresas maquiladoras del Istmo Centroamericano y República Dominicana** (San José: OTI/ACTRAV).

___ 1997: **La industria de la maquila en Centroamérica.** Informe para el Seminario Subregional de Empleadores de Centroamérica y República Dominicana, Guatemala, abril (San José: OIT/ Oficina de Actividades para los Empleadores).

___ 2001: **Panorama Laboral 2001. América Latina y el Caribe** (Lima: OIT).

Parker, Mike y Jane Slaughter 1988: **Choosing sides: unions and the team concept**, A Labor Notes Book, (Boston: South End Press).

Pérez, Carlota 1985: "Microelectronics, Long Waves and World Structural Change: New Perspectives for Developing Countries" en **World Development**, Vol. 13, No.3.

___ 1986: "Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto" en Pérez y Ominami: **La tercera revolución tecnológica**, (Buenos Aires: GEL).

Pérez, Juan Pablo 1994a: **El dilema del anual** (San José: FLACSO).

___ (coord.) 1994b: **Globalización y fuerza laboral en Centroamérica**. San José: FLACSO.

Pérez, Robinson 1991: *Efectos de la maquila en Costa Rica: énfasis en la industria textil*, tesis de maestría en Administración Pública, Universidad de Costa Rica.

Piore, Michael y Charles Sabel 1984 **The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity** (New York: Basic Books, Inc. Publishers).

Poutsma, Erik y Fred Huijgen 1999: "European Diversity in the Use of Participation Schemes", en **Economic and Industrial Democracy**, Vol. 20 (London, Thousand Oaks y Nueva Delhi: Sage).

Pugatch, Todd sin fecha: **The Impact of the Living Wage on the Apparel Industry of El Salvador**, tesis doctoral, mimeo.

Proyecto Estado de la Región 1999: **Informe Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible** (San José: Proyecto Estado de la Nación).

Quinteros, Carolina 2001: "Organizaciones sociales y la lucha reivindicativa en torno a la maquila en Centroamérica en el 2000" en Fernández, Janina (editora y compiladora): *Enhebrando el hilo: mujeres trabajadoras de la maquila en América Central. Contexto económico y social del empleo en la maquila textil y de vestuario*. San José: OTI/Embajada Real de los Países Bajos.

Reygadas, Luis 2001: "Las maquiladoras de confección en Guatemala: un distrito industrial precario", ponencia presentada al XXIII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, Guatemala, 29 octubre-2 noviembre.

Roethlisberger, Fritz y William Dickson 1950: **Management and the Worker. An Account of a Research Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago** (Cambridge: Harvard University Press).

Roldán, Martha 1992: "La 'generización' del debate sobre procesos de trabajo y reestructuración industrial en los 90. ¿Hacia una nueva representación androcéntrica de las modalidades de acumulación contemporáneas?" en **Estudios del Trabajo**, No.3, primer semestre.

Ross, Robert y Kent Tratche (sin fecha): "Global Cities and Global Classes", borrador para ser publicado en **Review**, V. VI, No. 3.

Samayoa, Otto 1989: "Políticas de desarrollo de las exportaciones de productos no tradicionales en Centroamérica", (Guatemala: SIECA. Centro de Estudios e Investigaciones Económicas).

Schumann, Michael 1998: "New Concepts of Production and Productivity" en **Economic and Industrial Democracy**, Vol. 19, (London, Thousand Oaks y Nueva Delhi: Sage).

Shaiken, Harley 1986 (1985): **Work Transformed. Automation and Labor in the Computer Age** (New York: Lexington Books).

SIECA (Secretaría Permanente del Tratado General de Integración Económica Centroamericana) 1974: **El desarrollo integrado de Centroamérica en la presente década**. Tomo 4 (Buenos Aires: BID/INTAL).

___ 1981: **VII Compendio estadístico centroamericano**.

___ 1983: **Serie estadísticas seleccionadas de Centroamérica**, No.25.

Smith, Chris y Tony Elger 1997: "International Competition, Inward Investment and the Restructuring of European World and Industrial Relations", ponencia presentada en el Simposio Internacional sobre Globalización y Relaciones Industriales, México, abril de 1997.

Smith, Vicki 1994: "Braverman's Legacy. The Labor Process Tradition at 20" en **Work and Occupations**, vol. 21, No.4, noviembre.

Soya, Edward 1984: "L.A.'s The Place: Economic Restructuring and the Internationalization of the Los Angeles Region", Paper presented at the Annual Meeting of the American Sociological Association, August 27-31, San Antonio.

Spinanger, Dean 1995: "La repercusión de los cambios estructurales y tecnológicos en el empleo y los ingresos en la industria del vestido" en Van Liemt, Gijbert: **La reubicación internacional de la industria** (Ginebra: Organización Internacional del Trabajo).

Stobbe, Lineke 1999: "Introducción de un sistema de producción toyotista: procesos de inclusión y exclusión en la industria autopartista argentina" en **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, Año 5, No. 9.

Stolovich, Luis y Graciela Lescano 1996: "El desafío de la calidad total o cuando los sindicatos se sienten atacados", en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Año 2, número 4.

Taplin, Ian 1994a: "Recent Manufacturing Changes in the U.S. Apparel Industry: The Case of North Carolina" en Bonacich, Edna, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nora Hamilton y Paul Ong: **Global Production. The Apparel Industry in the Pacific Rim** (Philadelphia: Temple University Press).

_____ 1994b: "Strategic Reorientations of U.S. Apparel Firms" en Gereffi, Gary y Miguel Korzeniewicz (editores): **Commodity Chains and Global Capitalism**, (Westport, Connecticut, London: Greenwood Press).

Taylor, Frederick W. 1983 (1971, primera edición en español): **Principios de la Administración Científica** (México: Herrero Hermanos).

Torres, Fredezvinda 2000: "Informe de avance de Honduras en OIT/Proyecto Mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las trabajadoras de la maquila", julio-diciembre, mimeo.

Torres, Olga E. 1997: **Honduras: la industria maquiladora** (México: CEPAL).

Trejos, María Eugenia 1998: **Centroamérica: calidad total y poder en la empresa** (San José: FLACSO. Cuadernos de Ciencias Sociales, No.109).

_____ 1999: "Política laboral del ajuste: inestabilidad, intensidad y ausencia de representación" en Conejo y otros (comp.): **Costa Rica hacia el siglo XXI. Balance de las reformas económicas 1983-1998** (Heredia-Costa Rica: FUNA).

Trejos, María Eugenia 2001: "El solidarismo en Costa Rica: eje de una estrategia antisindical" en **Cuadernos de CENDES**, año 18, segunda época, Caracas, mayo-agosto 2001.

Trejos, María Eugenia y Lieve Daeren 2001: *Informe de evaluación externa del proyecto de OIT "Redefinición de 'desarrollo' según y para las mujeres trabajadoras del sector de la maquila en América Central: fortalecimiento de la presencia propositiva de las mujeres trabajadoras del sector de la maquila en los espacios de negociación local, nacional y subregional"* (Proyecto OIT Mejoramiento de las Condiciones Laborales y de Vida de las Trabajadoras de la Maquila), mimeo.

Trejos, María Eugenia y Minor Mora sin fecha: *Entre la presión y el temor. Condiciones laborales y organizativas en la industria costarricense*. San José: FES.

Trist, Eric 1993: "A Socio-Technical Critique of Scientific Management" en Trist, Eric y Hugh Murray 1993: **The Social Engagement of Social Science. A Tavistock Anthology** (Philadelphia: University of Pennsylvania Press).

Trist, Eric y Hugh Murray 1993: **The Social Engagement of Social Science. A Tavistock Anthology** (Philadelphia: University of Pennsylvania Press).

United Nations Centre on Transnational Corporation 1987: **Transnational Corporations in the Man-made Fibre, Textile and Clothing Industries** (New York: United Nations).

Watts, Sarah 1991: "Modern Management: The Progressive Relation Between Efficiency and Consent" en Watts, Sarah: **Order Against Chaos. Business Culture and Labor Ideology in America 1880-1915** (New York: Greenwood Press).

Wells, Donald 1987: **Empty Promises. Quality of Working Life Programs and the Labor Movement** (New York: Monthly Review Press).

Williams, Karel, Colin Haslam y John Williams 1994: "Ford contra ´fordismo´ ¿el comienzo de la producción en masa", en **Sociología del Trabajo**, Nueva época, núm. 21, primavera.

Woodward, Joan sin fecha: "Management and Technology" en Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (comp.) sin fecha: **Teoría de la organización: fundamentos y controversias** (México: UAM-I. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Departamento de Economía).

Womack, James, Daniel Jones y Daniel Ross 1992 (1990): **La máquina que cambió al mundo** (Madrid: McGraw-Hill).

Zamora, Aracelly 1999: "Informe de avance de El Salvador en OIT/Proyecto Mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las trabajadoras de la maquila", julio-diciembre, mimeo.

Zemelman, Hugo con la colaboración de Alicia Martínez 2000 (1987): **Conocimiento y sujetos sociales: contribución al estudio del presente** (México: El Colegio de México. Centro de Estudios Sociológicos. Jornadas 111).

Bases de datos en páginas web:

www.bcn.gob.ni

www.cmca.or.cr

www.sieca.org.gt

www.unido.org
www.bch.hn

ENTREVISTAS:

Empresa A: dueño, 30 enero de 2003.

Empresa B: gerente de producción, 31 de enero de 2003.
Dirigente solidarista, 3 febrero de 2003.
Asistente gerente producción, 15 febrero de 2003.
Instructora, 22 febrero de 2003.

Empresa C: gerente, 21 noviembre de 2002.
Administradora, 21 noviembre de 2002.
Trabajadora a domicilio, 25 noviembre de 2002.
Trabajadores taller, 29 noviembre de 2002.

Empresa D: gerente general, 17 enero de 2003.
Gerente de recursos humanos, 20 enero de 2003.
Trabajadora, 17 enero de 2003.

Empresa E: gerente de producción, 27 noviembre de 2002.
Gerente de recursos humanos, 12 de diciembre de 2002.
Dirigente solidarista, 6 diciembre de 2002.
Trabajadoras a domicilio, 18 diciembre de 2003.

Empresa F: gerente de producción, 22 enero de 2003.
Gerente de recursos humanos, 20 enero de 2003.
Supervisora, 20 enero de 2003.
Trabajadoras, 21 enero de 2003.

Empresa G: intermediario (sin fábrica), 9 diciembre de 2002.
Gerente contratista, 13 diciembre de 2002.
Trabajadores/as, 14 diciembre de 2002.

FEASIES (Federación de Asociaciones y Sindicatos Independientes de El Salvador), dirigentes nacionales, 17 enero de 2003.

FEASIES (Federación de Asociaciones y Sindicatos Independientes de El Salvador), dirigentes sindicales de maquila, 18 enero de 2003.

Quesada, Víctor: asesor sindical, 29 de noviembre de 2002.

Quinteros, Carolina, miembro del Grupo de Monitoreo Independiente de El Salvador, 28 enero de 2003.

Samour, Juan Pablo, dirigente empresarial salvadoreño, 22 enero de 2003.

Schyfter, Miguel, dirigente empresarial costarricense, 18 diciembre de 2002.

Trejos, Alberto, ministro de comercio exterior de Costa Rica, 20 diciembre de 2002.

Zamora, Edwin, 18 enero de 2003.

PERIÓDICOS:

La Nación, 2000-2003 (Costa Rica).

ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EMPRESAS CON PRODUCCIÓN

Fecha: _____

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA INDUSTRIA DE PRENDAS DE VESTIR EL SALVADOR - COSTA RICA

Cuestionario para gerente (general, de producción o de recursos humanos)

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la empresa: _____

Nombre del/a encuestado/a: _____

Teléfono: _____ Fax: _____ C. electrónico: _____

Ubicación geográfica: _____

1. Año de fundación: _____ (9) NS/NR

2. Ubicación industrial
(1) zona franca (2) parque industrial (3) instalación separada
(4) instalación en domicilio (especifique) _____
(5) otros (especifique) _____
(9) NS/NR

3. Producto principal que elabora _____
(99) NS/NR

4. Número de trabajadores/as:
(a) total _____ (b) hombres _____ (c) mujeres _____
(9) NS/NR

5. Fases del proceso productivo que se realizan en la empresa:
(1) diseño e ingeniería
(2) preensamblaje (especifique) _____
(3) costura
(4) acabado (especifique) _____
(5) otras (especifique) _____
(9) NS/NR

6. Régimen de exportación
(1) zonas francas
(2) perfeccionamiento activo o importación temporal
(3) contrato de exportación
(4) otros (especifique) _____
(5) no son exportadores directos (pase a preg. 8)
(9) NS/NR

7. Porcentaje de exportaciones respecto a producción en el año 2000: ____
(9) NS/NR

8. Porcentaje de capital extranjero: _____ origen _____
(9) NS/NR
9. ¿La empresa subcontrata parte de su producción?
(1) sí (2) no (pase a preg. 14)
(9) NS/NR
10. ¿Qué porcentaje de la producción subcontrata? _____
(9) NS/NR
11. ¿A quiénes subcontrata?
(1) empresas
(2) talleres
(3) a domicilio
(4) otros (especifique) _____
(9) NS/NR
12. ¿Desde cuándo? _____
13. Porcentaje de la producción que subcontrata _____ (9) NS/NR
14. ¿La empresa tiene trabajadores/as a domicilio?
(1) sí (2) no (9) NS/NR
15. Porcentaje de trabajadores/as a domicilio _____ (9) NS/NR
16. Porcentaje de la producción que produce a domicilio.
_____ (9) NS/NR
17. ¿La empresa es subcontratista?
(1) sí (2) no (pase a preg. 19) (9) NS/NR
18. ¿Qué porcentaje de la producción vende como subcontratista? _____
(9) NS/NR

División técnica del trabajo

19. ¿Cuántas categorías de trabajadores/as tienen en producción? _____ (9) NS/NR

20. ¿Cuáles son las diferentes categorías en producción y cómo se distribuyen por sexo?

	(a) hombres	(b) mujeres
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
(99) NS/NR	_____	_____

21. Los/as trabajadores/as están asignados/as a puestos de trabajo (**marcar una sola opción**):

(1) fijos

(2) polivalentes (especifique) _____

(3) fijos y polivalentes _____

(4) otros (especifique) _____

(9) NS/NR

22. Número de trabajadores/as con puesto fijo _____ (9) NS/NR

23. Número de trabajadores/as con puesto polivalente _____ (9) NS/NR

24. ¿Cómo se distribuyen las operaciones entre los/as trabajadores/as con puesto fijo?

(a) total (b) hombres (c) mujeres

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

(99) NS/NR

25. Para realizar sus tareas los/as operarios/as reciben

(marcar una sola opción):

(1) instrucciones precisas (2) instrucciones generales

(3) otros (especifique) _____

(9) NS/NR

26. La asignación de las cargas de trabajo es **(marcar una sola opción):**

(1) individual (2) grupal

(3) otra (especifique) _____

(9) NS/NR

División funcional y jerárquica del trabajo

27. El mantenimiento es realizado por **(marcar una sola opción):**

personal especializado (1) hombres (2) mujeres (3) hombres y mujeres

personal de producción (4) hombres (5) mujeres (6) hombres y mujeres

ambos (7) hombres (8) mujeres (9) hombres y mujeres

(10) otros (especifique) _____

(99) NS/NR

28. El control de calidad es realizado por **(marcar una sola opción)**:
- | | | | |
|------------------------|-------------|-------------|-----------------------|
| personal especializado | (1) hombres | (2) mujeres | (3) hombres y mujeres |
| personal de producción | (4) hombres | (5) mujeres | (6) hombres y mujeres |
| ambos | (7) hombres | (8) mujeres | (9) hombres y mujeres |
- (10) otros (especifique) _____
- (11) No se realiza control de calidad
- (99) NS/NR

29. La supervisión es realizada por **(marcar una sola opción)**:
- | | | | |
|------------------------|-------------|-------------|-----------------------|
| personal especializado | (1) hombres | (2) mujeres | (3) hombres y mujeres |
| personal de producción | (4) hombres | (5) mujeres | (6) hombres y mujeres |
| ambos | (7) hombres | (8) mujeres | (9) hombres y mujeres |
- (10) otros (especifique) _____
- (99) NS/NR

Métodos de trabajo

30. La velocidad de las máquinas o instrumentos de trabajo, para la mayor parte del trabajo de producción, es decidida **(marcar una sola opción)**:

- (1) por el trabajador
- (2) por la gerencia y sus departamentos técnicos
- (3) por la máquina o el equipo
- (4) otros (especifique) _____
- (9) NS/NR

31. Existen procedimientos o reglas escritas para **(marcar las opciones que sean necesarias)**:
- (1) asignación de puestos
 - (2) promoción de personal
 - (3) asignación de tareas
 - (4) otras (especifique) _____
 - (5) no existen reglas escritas
 - (9) NS/NR

32. Existen manuales de **(marcar las opciones que sean necesarias)**:
- (1) puestos (2) procedimientos
 (3) otros (especifique) _____
 (4) no existen manuales
 (9) NS/NR
33. ¿Se realizan en la empresa estudios de tiempos y movimientos?
- (1) sí (2) no (9) NS/NR
34. ¿Cómo está colocada la maquinaria en la planta de producción?
- (1) línea (2) U (3) módulos
 (4) otros (especifique) _____
 (9) NS/NR
35. Indique la frecuencia con la que se practican las siguientes formas de rotación interna para el personal de producción **(marcar con X las opciones que sean necesarias)**:

	(1) Muy frecuente	(2) Regular	(3) Esporádica	(4) No se realiza	(9) NS/NR
a) Cambio en las operaciones en el mismo puesto de trabajo	()	()	()	()	()
b) Cambio entre puestos de trabajo con las mismas operaciones	()	()	()	()	()
c) Cambio entre categorías	()	()	()	()	()
d) Rotación de turnos (4x4)	()	()	()	()	()
e) Cambio entre departamentos	()	()	()	()	()
f) Cambio entre establecimientos de la misma empresa	()	()	()	()	()
g) Otro tipo (especifique) _____ _____	()	()	()	()	()

36. Indique la frecuencia con la que las siguientes causas son motivo para mover internamente al personal de producción **(marcar con X las opciones que sean necesarias)**:

	(1) Muy frecuente	(2) Regular	(3) Esporádico	(4) No se realiza	9) NS / NR
a) ausentismo	()	()	()	()	()
b) renunciaciones	()	()	()	()	()
c) aumento en la producción	()	()	()	()	()
d) estímulo a la polifuncionalidad o enriquecimiento del trabajo	()	()	()	()	()
e) mejorar el rendimiento	()	()	()	()	()
f) otras (especifique) _____	()	()	()	()	()

37. ¿Se da una mayor rotación entre mujeres que entre hombres?

- (1) sí _____ (2) no _____ (explique) _____
 (9) NS/NR

38. ¿Cuáles de las siguientes técnicas de organización del trabajo son aplicadas en la empresa **(marcar las opciones que sean necesarias)**?

- (1) manufactura modular
- (2) trabajo por lotes
- (3) círculos de calidad
- (4) calidad total
- (5) justo a tiempo
- (6) control estadístico de procesos
- (7) reingeniería
- (8) cero errores
- (9) kan ban
- (10) equipos de trabajo
- (11) otros (especifique) _____
- (99) NS/NR

Formas de participación de los/as trabajadores/as

39. ¿Existen en la empresa formas grupales de participación de los/as trabajadores/as de producción?
 (1) sí (2) no (pase a preg.39) (9) NS/NR
40. ¿Qué tipo de participación es?
 (1) reuniones (2) conversaciones durante el trabajo
 (3) comités (4) otras (especifique) _____
 (9) NS/NR
41. ¿A partir de qué año? _____ (9) NS/NR
42. ¿En cuáles de los siguientes temas participan los/as trabajadores/as y de qué manera lo hacen? **(marcar con X las opciones que sean necesarias)**
- | | (1) Discuten y proponen | (2) Deciden | (3) No participan | (9) NS /NR |
|---|-------------------------|-------------|-------------------|------------|
| a) Problemas de ausentismo o llegadas tardías | () | () | () | () |
| b) Asuntos relacionados con la gestión del personal (selección, promoción, capacitación, clasificación) | () | () | () | () |
| c) Realización de actividades de beneficio laboral (deportivas, recreativas, préstamos) | () | () | () | () |
| d) Premios-sanciones a los/as trabajadores/as | () | () | () | () |
| e) Selección y cambios en la maquinaria, el equipo o la materia prima | () | () | () | () |
| f) Mejoramiento en los métodos de trabajo | () | () | () | () |
| g) Cambios en la organización del trabajo | () | () | () | () |
| h) Diseño de programas de mejoramiento en la productividad y el desempeño | () | () | () | () |
| i) Seguridad y salud laboral | () | () | () | () |
| j) Prevención de conflictos laborales | () | () | () | () |
| k) Control estadístico de procesos | () | () | () | () |
| l) Control no estadístico de procesos | () | () | () | () |
| m) Otros (especifique) _____ | () | () | () | () |

43. ¿Qué categorías de trabajadores/as participan en esos espacios?

(99) NS/NR

Formas de mando y control

44. ¿Cuántos niveles jerárquicos existen en la empresa? _____ (9) NS/NR

45. ¿Cuáles son esos niveles?

46. ¿Cómo se realiza el control del trabajo de producción? **(marcar una sola opción)**

(1) por medio de supervisores

(2) por medio de jefes o gerentes

(3) por medio de las máquinas o los equipos

(4) por medio de dispositivos electrónicos

(5) por medio de tiquetes o sellos

(6) otros (especifique) _____

(9) NS/NR

47. ¿Existen reglas escritas para la evaluación del trabajo?

(1) sí

(2) no

(9) NS/NR

48. ¿Quiénes realizan la evaluación del trabajo del personal de producción? **(marcar las opciones que sean necesarias)**

(1) supervisores/as

(2) jefes

(3) equipos de trabajo

(4) el departamento de recursos humanos

(5) otros (especifique) _____

(6) no hay evaluación

(9) NS/NR

49. ¿Cómo se dan las instrucciones de trabajo a los/as trabajadores/as?
 (1) verbal
 (2) escrita
 (3) otros
 (9) NS/NR
50. ¿Cuál es la forma principal de comunicación de los directivos, gerentes y jefes con los/as trabajadores/as de producción? **(marcar una sola opción)**
 (1) verbal directa (2) por medio de jefes y supervisores
 (3) por medios escritos
 (4) otras (especifique) _____
 (5) no hay comunicación (9) NS/NR
51. ¿Cuál es la forma principal de comunicación de los/as trabajadores/as de producción con los jefes, gerentes y la dirección del establecimiento? **(marcar una sola opción)**
 (1) verbal directa
 (2) por medio de jefes y supervisores
 (3) por medios escritos
 (4) a través de la asociación solidarista
 (5) a través de otras organizaciones (especifique) _____
 (6) otras (especifique) _____
 (7) no hay comunicación
 (9) NS/NR

Cadenas de producción

52. ¿Qué relación tiene la empresa con su principal proveedor? **(marcar una sola opción)**
 (1) subsidiaria (2) filial (3) contrato
 (4) otro (especifique) _____
 (9) NS/NR
53. ¿El principal comprador es el mismo proveedor?
 (1) sí (fin de encuesta) (2) no (9) NS/NR

54. ¿Qué relación tiene la empresa con su principal comprador? **(marcar una sola opción)**

(1) subsidiaria

(2) filial

(3) contrato

(4) otras (especifique) _____

(9) NS/NR

55. Monto de exportaciones en el año 2000: _____ (9)

NS/NR

**CUESTIONARIO SOBRE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
FÁBRICAS SIN FÁBRICA**

Fecha: _____

**ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
EN LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN
EL SALVADOR – COSTA RICA**

**Cuestionario para gerente general o quien conteste la llamada
para fábricas sin fábrica**

(aplicación vía telefónica al identificar tipo de empresa)

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la empresa: _____

Nombre del/a encuestado/a: _____

Teléfono: _____ Fax: _____ C. electrónico: _____

Ubicación geográfica: _____

1. Año de fundación: _____ (9) NS/NR

2. Ubicación industrial
(1) zona franca (2) parque industrial (3) instalación separada
(4) instalación en domicilio (especifique) _____
(5) otros (especifique) _____
(9) NS/NR

3. Producto principal que elabora _____
(99) NS/NR

4. Número de trabajadores/as:
(a) total _____ (b) hombres _____ (c) mujeres _____ (9) NS/NR

5. Fases del proceso productivo que se realizan en la empresa:
(1) diseño e ingeniería
(2) preensamblaje (especifique) _____
(3) costura
(4) acabado (especifique) _____
(5) otras (especifique) _____
(9) NS/NR

6. Régimen de exportación
(1) zonas francas
(2) perfeccionamiento activo o importación temporal
(3) contrato de exportación
(4) otros (especifique) _____
(5) no son exportadores directos (pase a preg. 8)
(6) producción no se exporta
(9) NS/NR

7. Porcentaje de exportaciones respecto a producción en el año 2000:
____ (9) NS/NR

8. Porcentaje de capital extranjero: _____ origen _____ (9) NS/NR
9. ¿Desde cuándo utilizan la modalidad de subcontratar toda la producción?
_____ (9) NS/NR
10. ¿Qué labores realiza cada uno de esos/as trabajadores/as?

11. ¿Qué porcentaje de la producción exportaron en el año 2000?
_____ (9) NS/NR
12. ¿Cuál fue el monto de las exportaciones en el año 2000?
_____ (9) NS/NR
13. ¿A cuántas empresas o personas subcontrata?
(a) empresas _____ (b) talleres _____ (c) a domicilio _____
(c) otras (especifique) _____
(99) NS/NR

GUÍAS DE ENTREVISTAS

Para gerente general

Mercado internacional

- principales exigencias
- tipo de consumo
- tipo de producto
- financiamiento (origen, tipo, condiciones)

- **efectos sobre la organización del trabajo**

Relación con contratante, casa matriz o compradoras

- Ingerencia en organización del trabajo:
 - directa o indirecta
- ¿Código de conducta?
 - ¿En qué consiste? ¿Se aplica para su empresa? ¿Cómo lo controla?
- ¿Efectos de sus políticas sobre la organización del trabajo? (polivalencia, supervisión, instrucciones, control calidad, ritmo, consultas)

Relación con proveedores

- ¿Con cuántas empresas se relaciona esta empresa para obtener sus insumos?
 - § tipo de relación
 - § relación entre proveedoras y compradora principal
 - § ubicación en cadena de producción y distribución
 - § características: nacionalidad, control sobre la distribución, definición de precios
 - § instrucciones a su empresa

Relaciones de subcontratación (si hay)

- ¿Por qué?
- ¿Porcentaje?
- ¿A quiénes? / tipo
- ¿A cuántos?
- ¿Qué?
- ¿Términos?
- ¿Continuidad?
- ¿Desde cuándo?
- ¿Efectos sobre organización del trabajo?

Mercado nacional

- intentos de vender aquí

Si es así:

- exigencias

- tipo de consumo tiene
- tipo de producto

Efectos sobre organización del trabajo de:

- legislación,
- derogación ley protec. industrial
- política económica y laboral,
- pol. comercial internal.
- caracter de la industria nal de ropa.
- maquila y cadenas
- organizaciones de trabajadores/as,

Tecnología

- tecnología (origen, condiciones, año, generación, tipo)
- investigación y desarrollo o innovaciones
 - tipo
 - Cómo
 - quién
 - si no lo hacen ¿por qué? tipo
- **Efectos sobre OT**

Relación con otros empresarios

- tipo
- con quién
- resultados
- **Efectos sobre OT**

Para gerente de recursos humanos

Mercado de trabajo

- ¿Cuenta el país con la cantidad y el tipo de trabajadores/as que requiere esta empresa?
 - ¿Hay diferencias entre hombres y mujeres?
- Cultura laboral
actitudes hacia el trabajo, la empresa, los cambios
 - diferencias entre hombres y mujeres
- rotación
 - ¿Por qué?
 - ¿Rotan más las mujeres que los hombres? ¿Por qué?
- **Efectos sobre OT**

Legislación

- Efectos de legislación laboral sobre organización del trabajo
- ¿Las leyes que protegen a las mujeres afectan su ubicación en la empresa?

Gestión

- procedimientos para la selección, ascensos, capacitación, incentivos, evaluación y despidos en su empresa
 - ¿Se usan los mismos procedimientos para hombres y mujeres?
- ¿Cómo se fijan los salarios?
 - ¿diferencias entre hombres y mujeres?
- beneficios de los/as trabajadores/as
 - diferencias entre hombres y mujeres?
- **Efectos gestión de recursos humanos sobre organización del trabajo**

condiciones de trabajo

- jornada,
- extras,
- ventilación, iluminación, espacio
- médico empresa,
- accidentes
- diferencias en ritmo y exigencias

Respuestas de trabajadores/as

- ¿Cambios en OT?
 - cuándo
 - tipo
 - por qué
- tipo de respuesta
 - cómo se ha expresado
 - Quiénes han participado
 - Diferencias entre mujeres y hombres
 - resultados
- conflictos-negociaciones con trabajadores/as
 - tipo
 - cuándo
 - quiénes
 - diferencia hombres-mujeres
 - resultados y efectos sobre OT

Asociación solidarista

Si hay

- papel en organización del trabajo
- negociación de cambios en la organización del trabajo
 - § tipo de negociación se ha dado
 - § Con quiénes
 - § resultados

Para dirigentes solidaristas

Papel asociación solidarista

- ¿Principales actividades?
- nivel participación
- diferencias hombres-mujeres

Organización del trabajo

- explicar
- ¿cambios?
 - supervisión (¿menos presión?)
 - ¿soluciones por causas problemas?
 - ¿eliminación de comodines?
 - ¿control calidad?
 - ¿otros?
- efectos sobre trabajadores/as
- **diferencias hombres-mujeres**

- respuesta
 - tipo de respuesta
 - cómo se ha expresado
 - Quiénes han participado
 - **participación asociación**
- **Diferencias entre mujeres y hombres**
 - resultados

- conflictos-negociaciones con trabajadores/as
 - tipo
 - cuándo
 - quiénes
 - **participación asociación**
- **diferencia hombres-mujeres**
- **resultados y efectos sobre OT**

Mercado de trabajo

- ¿Cuenta el país con la cantidad y el tipo de trabajadores/as que requiere esta empresa?
 - **¿Hay diferencias entre hombres y mujeres?**
- Cultura laboral
actitudes hacia el trabajo, la empresa, los cambios
 - **diferencias entre hombres y mujeres**
- rotación
 - ¿Por qué?
 - **¿Rotan más las mujeres que los hombres? ¿Por qué?**
- **Efectos gestión sobre OT**

- Efectos de legislación laboral sobre organización del trabajo
- **¿Las leyes que protegen a las mujeres afectan su ubicación en la empresa?**

Gestión de recursos humanos

- procedimientos para la selección, ascensos, capacitación, incentivos, evaluación y despidos en su empresa
 - **¿Se usan los mismos procedimientos para hombres y mujeres?**
- Fijación salarios
 - cambios
 - **diferencias entre hombres y mujeres?**
- beneficios de los/as trabajadores/as
 - cambios
 - **diferencias entre hombres y mujeres?**
- Participación asociación en gestión recursos humanos
- **Efectos gestión de recursos humanos sobre OT**

condiciones de trabajo

- jornada
- extras,
- médico empresa,
- accidentes
- ambiente
- diferencias en ritmo y exigencias
- participación asociación en fijación condiciones
- **relación con OT**
- **diferencias hombres-mujeres**

Vínculos

- nacionales o internacionales de la asociación
- razones
- resultados
- **diferencias hombres-mujeres**
- **efectos sobre OT**

Para trabajadores/as a domicilio

Relación con empresa

- ¿Cómo ha sido? ¿Siempre a domicilio? Si no, desde cuándo y por qué.
- Qué hace – otros/as (cuántos/as/ hombres o mujeres)
- Términos: precio, cantidades, calidad, derechos laborales
- Relación con otros trabajadores de empresa
 - o ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Han discutido asuntos laborales entre ustedes? Explique.
- Cambios recientes han modificado su relación con la empresa. Explique.

Condiciones en su casa

- quiénes
- horario
- luz, ventilación, polvo, etc.
- otras labores mezcladas

Mercado de trabajo

- ¿Muchas/os operarios/as en el país?
- ¿Cómo se capacitan? ¿Cómo se capacitó usted?
 - o ¿Hay diferencias entre hombres y mujeres?
- Cultura laboral (actitudes hacia el trabajo, la empresa, los cambios)
 - o ¿Hay diferencias entre hombres y mujeres?
- Rotación
 - o ¿Por qué?
 - o ¿Rotan más las mujeres que los hombres? ¿Por qué?

Ambiente interno ¿Lo conoce?

Condiciones de trabajo

- nivel de exigencia y presión
- luz, ventilación, polvo, etc.
- jornadas y horas extra
- despidos o rotación
- trato y relación con gerencia e hijo

Diferencias entre hombres y mujeres

Organización del trabajo

Cambios en:

- distribución
- supervisión
- exigencias
- control calidad
- negociación
 - o tipo
 - o Con quiénes
 - o resultados
 - o ¿Ha sido diferente la participación de los hombres que la de las mujeres?

Gestión

Procedimientos para:

- selección
- ascensos
- capacitación
- evaluación
- incentivos
- despidos
 - o Diferencias entre hombres y mujeres

Efectos sobre OT

Precios y salarios

- ¿Cómo se fija el precio que le pagan por su trabajo?
- ¿Cómo se fija el de los que trabajan dentro de la sastrería?
 - o Diferencias entre hombres y mujeres
- Beneficios
 - o Diferencias para hombres y mujeres

Efectos sobre OT

Cambios en OT

Cómo se vivió el cambio

Quiénes se fueron y por qué

Respuestas – evolución - resultado

Diferencias entre hombres y mujeres

Vínculos y organización

Organizaciones de trabajadores/as

Vínculos, nacionales o internacionales

Conflictos - negociaciones

Resultados

Diferencias entre hombres y mujeres

Para trabajadores/as informantes clave

Incorporación en este trabajo

- aprendizaje
 - por qué
 - cómo
 - dónde
 - cuándo
 - cuánto tiempo
- por qué este trabajo

Cambios en organización del trabajo

Si ha habido cambios en OT

- ¿Cómo se vivió el proceso de cambio?
 - razones de cambios
 - respuesta de trabajadores/as
 - quiénes
 - cómo
 - negociación
 - resultados
 - **Diferencia entre hombres y mujeres**
- Aspectos centrales de nueva organización del trabajo
 - división trabajo - polivalencia
 - supervisión control calidad
 - disposición máquinas cultura (entrenamiento y convencimiento)
 - equipos reuniones
 - exigencias y ritmo
 - **Por qué creen que se organiza así el trabajo**
 - **Diferencia entre hombres y mujeres**

Si no ha habido cambios en OT

- negociaciones-conflictos
 - quiénes
 - cómo
 - negociación
 - resultados y efectos sobre OT
 - **Diferencia entre hombres y mujeres**
- Organizaciones de trabajadores/as
 - intentos
 - papel en cambios
 - quiénes
 - propuesta
 - cuándo
 - resultados y efectos sobre OT
 - **Diferencia entre hombres y mujeres**

Cultura

- Cultura laboral (actitudes hacia el trabajo, la empresa, los cambios)
 - o ¿Hay diferencias entre hombres y mujeres?
- Rotación ¿Por qué?
 - o ¿Rotan más las mujeres que los hombres? ¿Por qué?
- **Efectos sobre OT**

Vínculos y organización

- Vínculos, nacionales o internacionales
 - o **efectos sobre OT**
 - o **Diferencias entre hombres y mujeres**

Condiciones de trabajo

- jornada, extras
- fijación salarios
- incentivos, beneficios
- ventilación, iluminación, espacio
- accidentes, enfermedades
- médico
- ritmo, exigencias
- **diferencias hombres y mujeres**
- **efectos sobre OT**

Gestión

- Procedimientos para
 - o selección,
 - o ascensos,
 - o capacitación,
 - o evaluación,
 - o incentivos
 - o despidos
 - o **¿Son iguales para hombres y mujeres?**
 - o **Efectos sobre organización del trabajo**

Mercado de trabajo

- Cantidad y calidad de trabajadores
- Cultura laboral en el sector
 - o **Diferencias entre hombres y mujeres**
 - o **Efectos sobre OT**
- Legislación laboral
 - o **Diferencia hombres de mujeres**
 - o **Efectos sobre organización del trabajo**

Guía de entrevista a dirigentes empresariales

Dirigentes empresariales

Mercado internacional

1. Exigencias y formas de lograrlas
 2. Exigencias y condiciones de inversionistas o contratantes
- Efectos sobre:
- o desarrollo de la industria de prendas de vestir
 - o Efectos sobre la organización del trabajo
3. Extensión códigos de conducta
 - **¿Afectan la organización del trabajo?**

Mercado nacional

1. Evolución reciente
2. importaciones ropa usada
3. maquila y cadenas
4. organizaciones de trabajadores/as
5. características de la industria nacional de ropa
6. insumos (qué se produce, desde cuándo)
7. tecnología (tipo, origen, generación, etc.)
8. condiciones políticas del país
9. **Efectos sobre la organización del trabajo**

Legislación y políticas

1. legislación,
 2. derogación leyes protección industrial
 3. política económica y laboral,
 4. importaciones- política comercial
- **Efectos sobre organización del trabajo**

Organismos empresariales

1. ¿Cómo se ha organizado el sector?
2. **Implicaciones sobre organización del trabajo**

Mercado de trabajo

1. Cantidad y calidad de trabajadores
2. Cultura laboral en el sector
3. Rotación
4. Legislación laboral

Efectos sobre organización del trabajo

Guía de entrevista a tomadores de políticas

Definición de políticas

- Producción en relación con prendas de vestir
 - o Integración vertical y ropa: ya no producimos telas y han desaparecido las fábricas tradicionales
 - o Paquete completo
 - o Incentivos
 - o Ventajas del país
 - o Tecnología y prendas de vestir
- Mercados en relación con prendas de vestir
 - o TLC y apertura de mercados
- Potencial de prendas de vestir en política industrial

- Efectos en la organización del trabajo

Mercado internacional

- Exigencias y condiciones
- Extensión códigos de conducta

- Efectos sobre política industrial y comercial
- Efectos sobre organización del trabajo

Mercado nacional

- Importaciones ropa: usada y otra
- Importaciones de insumos
- maquila y cadenas
- características de la industria nacional de ropa
- organizaciones de trabajadores/as

- Efectos sobre política industrial y comercial
- Efectos sobre la organización del trabajo

Organismos empresariales

- Relación con organizaciones empresariales en prendas de vestir

- Efectos sobre política industrial y comercial
- Efectos sobre la organización del trabajo

Mercado de trabajo

- Cantidad y calidad de trabajadores/as
- Cultura laboral en el sector
- Rotación
- Legislación laboral

- Efectos sobre política industrial y comercial
- Efectos sobre organización del trabajo

Para dirigentes sindicales

Situación del sindicalismo en prendas de vestir

- sindicatos que existen
- orientación
- negociaciones
- relación y vínculos con otros sindicatos u organizaciones –nacionales o internacionales
 - resultados
- condiciones y barreras
- respuestas laborales
- respuestas empresariales
- **Diferencias entre hombres y mujeres. Por qué**
- **Efectos sobre OT (división operaciones, forma de supervisar y controlar calidad, disposición maquinaria, relación con jefes, información, instrucciones)**

- Papel en situación de empresas seleccionadas

Mercado de trabajo

- ¿Cuenta el país con la cantidad y el tipo de trabajadores/as que requiere esta empresa?
 - **¿Hay diferencias entre hombres y mujeres?**
- Cultura laboral
actitudes hacia el trabajo, la empresa, los cambios
 - **diferencias entre hombres y mujeres**
- rotación
 - ¿Por qué?
 - **¿Rotan más las mujeres que los hombres? ¿Por qué?**
- **Efectos sobre OT**

- Efectos de legislación laboral sobre organización del trabajo
- **¿Las leyes que protegen a las mujeres afectan su ubicación en la empresa?**

condiciones de trabajo en la rama

- jornada,
- extras,
- fijación salarios
- beneficios
- ventilación, iluminación, espacio
- razones por las que la gente trabaja allí
- médico empresa,
- accidentes
- diferencias en ritmo y exigencias
- **Diferencias entre hombres y mujeres**
- **Efectos sobre OT**

En la rama

- gestión (selección, ascensos, evaluación, despidos, capacitación, incentivos, etc.)
- OT
- cambios
- respuestas
- negociación
- **participación hombres-mujeres**
- barreras
- resultados