

El dualismo laboral y el despliegue de estrategias, el caso de la empresa Hispana en León

Adriana Martínez M¹.

INTRODUCCIÓN

Algunas empresas fabricantes de calzado en León presentan a lo largo del año una acentuada estacionalidad en sus niveles de producción, provocada por las fluctuaciones de su demanda y que trae como consecuencia la contratación temporal de trabajadores.

Las fluctuaciones de la demanda son originadas por factores tanto internos de las empresas (débil consolidación de los canales de comercialización y distribución, falta de estandarización, débil estrategia de diferenciación de sus productos, etcétera), como externos a ellas (demanda nacional estacional, caída de las exportaciones explicada, en gran parte, por la caída del ingreso externo, variaciones en el tipo de cambio, etcétera).

Por otra parte, la contratación temporal de trabajadores ha promovido la presencia de un dualismo laboral² al interior de las empresas que impide la consolidación de mercados internos de trabajo y repercute en la construcción de las capacidades de innovación de las mismas.

Circunscrito a este dualismo laboral, hemos identificado dos grandes tipos de trabajadores que enfrentan condiciones laborales diferentes y para quienes las empresas han diseñado estrategias de aprendizaje³ disímiles.

¹ Profesor de economía del ITESM – Campus León y estudiante del doctorado en Estudios Sociales en la UAM – I. E mail: adriana.martinez@itesm.mx. Boulevard Eugenio Garza s/n, Col. Cerro Gordo, León, Guanajuato. Tel. 01 477 7109028, Fax 01477 7109014.

El objetivo de esta ponencia es identificar los factores que han promovido la fluctuación de trabajadores en la empresa Hispana, productora de calzado dama, así como analizar sus estrategias⁴ diseñadas en la búsqueda de su consolidación.. Además nos interesa conocer la influencia de dicha fluctuación de trabajadores en la conformación precaria de un mercado interno de trabajo y consecuentemente sus implicaciones en la construcción social de las capacidades de innovación de la empresa. El período que analizamos va de 1989 a 2002. Para lograr un mejor análisis de la empresa hemos identificado cuatro etapas importantes en su trayectoria:

- 1) 1989 – 1994, aprendizaje y crecimiento
- 2) 1995 – 1998, crisis y oportunidad
- 3) 1999 – 2000, consolidación
- 4) 2001 – 2002, estancamiento y redefinición

Para el establecimiento de esta periodización identificamos las “rupturas o hitos de innovación” de la empresa, es decir momentos en el tiempo en que Hispana puso en cuestionamiento el rumbo que tomaría su desarrollo tanto tecnológico como organizacional y que representaron para ella una ruptura con su desarrollo pasado⁵.

La investigación empírica se realizó en el período 1997 –2002 y forma parte de la tesis doctoral (en proceso) “La construcción social de las capacidades de innovación, el caso de dos empresas de la

² Para fines de este trabajo, entendemos por dualismo laboral a los dos grandes tipos de trabajadores que hemos identificado en nuestro estudio y que enfrentan condiciones de trabajo y oportunidades diferentes.

³ Definimos a las estrategias de aprendizaje como las líneas de acción llevadas a cabo por las empresas para gestionar la selección, capacitación y capitalización de los trabajadores.

⁴ Identificamos dos tipos de estrategias, el primero de ellos se refiere a las acciones diseñadas para afrontar la fluctuación de la demanda nacional, y el segundo a las estrategias de aprendizaje

⁵ Para llegar a esto utilizamos tanto el concepto de Paradigma de Joseph Schumpeter como de Ruptura Industrial de Piore y Sabel.

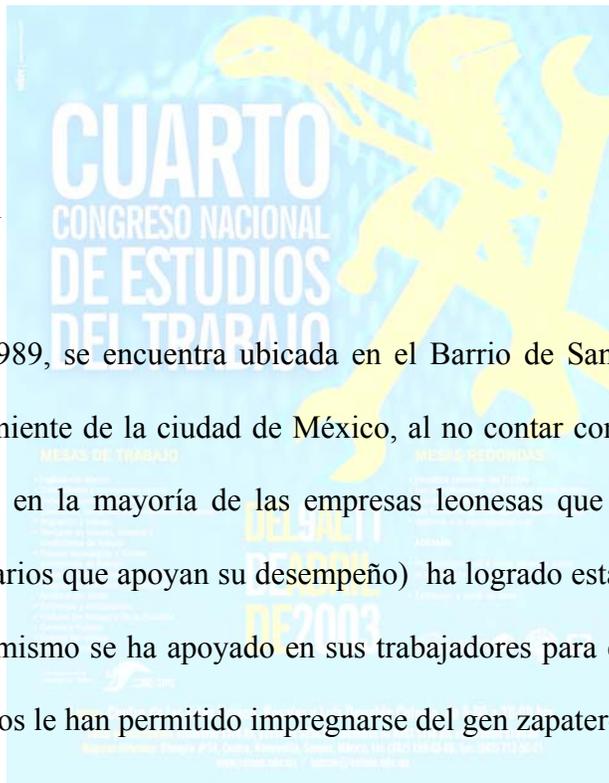
industria del calzado en León” circunscrita en el Programa de Estudios Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Hemos dividido la ponencia en tres apartados: en el primero describimos, para fines de contextualización a la empresa Hispana; en el segundo abordamos los temas de *dualismo laboral*, mercado interno de trabajo y estrategias; y en el último hacemos una recapitulación y delineamos algunas reflexiones.

1. Hispana, mirada global

Hispana fue fundada en 1989, se encuentra ubicada en el Barrio de San Miguel, zona zapatera por tradición. Su dueño, proveniente de la ciudad de México, al no contar con lazos familiares dentro del sector (rasgo sobresaliente en la mayoría de las empresas leonesas que les ha permitido establecer relaciones y vínculos solidarios que apoyan su desempeño) ha logrado establecer lazos de amistad con proveedores y clientes, asimismo se ha apoyado en sus trabajadores para conocer sobre la producción de calzado; todos estos nexos le han permitido impregnarse del gen zapatero de la región.

La empresa se dedica a la producción y distribución de calzado de dama para un mercado de 18 a 35 años. Actualmente apuesta su crecimiento y consolidación a la diferenciación del producto, apostándole al binomio moda – confort para posicionarse en el mercado. El 90% de su producción se destina al mercado formal y el 10% al mercado informal (bazares en la ciudad de México).

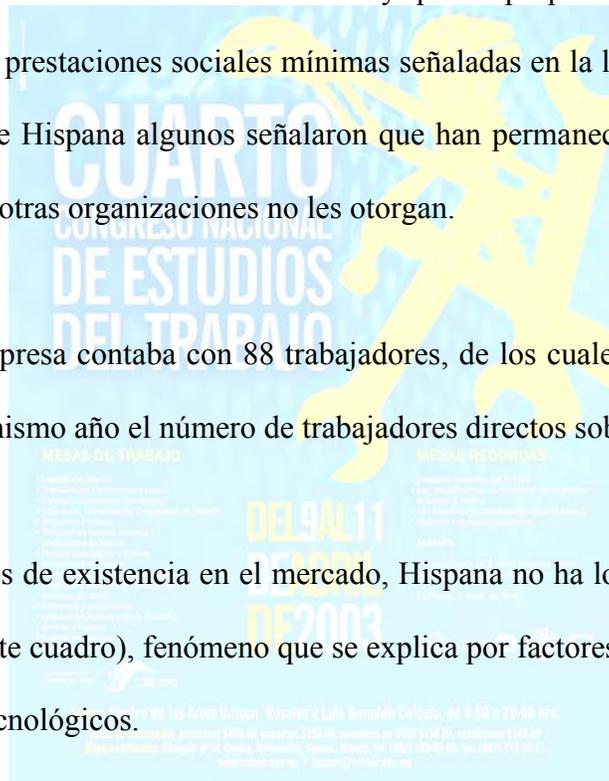


Como una estrategia de control de costos, Hispana importa desde la India la piel, insumo que representa cerca del 40% del costo de producción. La razón se deriva de una proveeduría nacional todavía débil que oferta productos no estandarizados y con mayores costos que los importados, aún cuando se suman a estos últimos los aranceles.

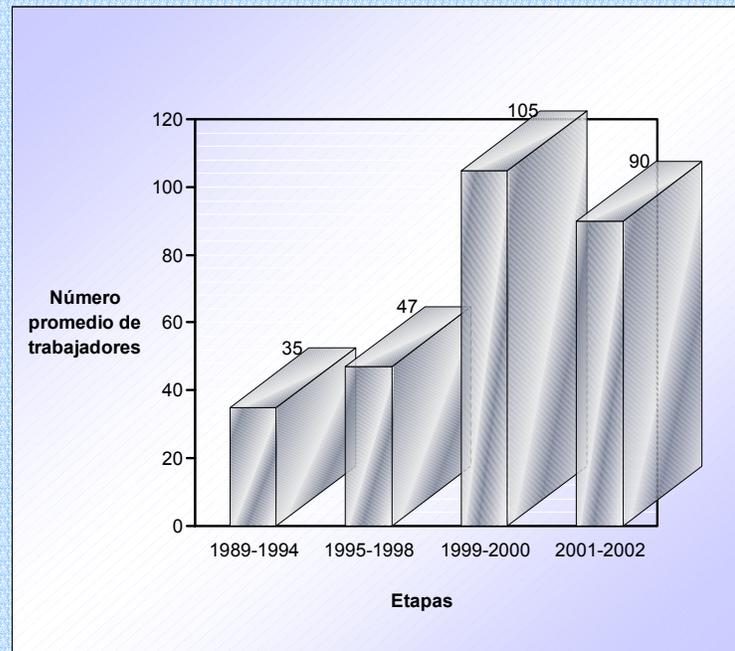
Un rasgo importante en la configuración de sus relaciones industriales es su pertenencia a un sindicato blanco. Característica generalizada en el sector calzado y que ha propiciado que en algunos casos los trabajadores no reciban las prestaciones sociales mínimas señaladas en la ley, de hecho en la entrevista realizada a los operarios de Hispana algunos señalaron que han permanecido en ella porque tienen el seguro social, derecho que otras organizaciones no les otorgan.

En octubre del 2002 la empresa contaba con 88 trabajadores, de los cuales 59 eran clasificados como directos. A finales de ese mismo año el número de trabajadores directos sobrepasaba de 100.

A lo largo de sus trece años de existencia en el mercado, Hispana no ha logrado un número estable de trabajadores (ver el siguiente cuadro), fenómeno que se explica por factores de mercado, de ineficiencia en la comercialización y tecnológicos.



Fluctuación de la mano de obra



Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por el dueño de la empresa



Los factores de mercado son *exógenos* a Hispana, ella no puede ejercer ningún control sobre los mismo. Entre estos tenemos:

- La estacionalidad propia de la demanda nacional de calzado, por el tipo de producto que fabrica los meses fuertes de producción son febrero a marzo y de septiembre a noviembre. Esta estacionalidad se presenta pues su demanda de calzado depende tanto del cambio de temporada (primavera – verano y otoño – invierno) como de la época decembrina. Por lo tanto en estos

meses fuertes la empresa hace uso de trabajadores temporales a quienes despide cuando la demanda y por ende la producción disminuyen.

- b) Factores coyunturales, como lo fue la crisis de 1995, en donde pudimos observar una caída drástica del ingreso y por ende de la demanda. Y más recientemente (a partir de 2001) la recesión y consecuentemente el estancamiento de la economía estadounidense, que afectó a Hispana pues ella ya había consolidado sus exportaciones hacia Estados Unidos a través de la maquila para la empresa LL BEAN.

Dentro de los factores *endógenos* que han afectado la demanda de trabajadores tenemos:

- a) Ineficiencia en la comercialización del producto, hasta el año 2001 la empresa no había sido capaz de establecer una estrategia que le permitiera una fuerte penetración en el mercado ni un posicionamiento.
- b) Factores tecnológicos, en la tabla uno podemos ver la evolución tecnológica – referida a la adquisición de maquinaria – de la empresa. Esto provocó en la etapa de mayor tecnificación (la de redefinición) el despido de trabajadores. Así como una demanda de trabajadores con diferentes perfiles, sobretodo para el área de montaje.

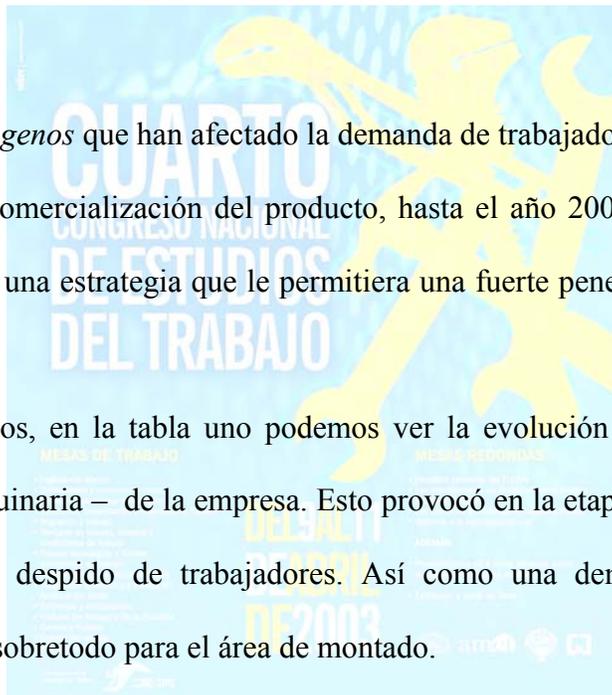


TABLA 1 . EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA

Departamento/ Etapa	Aprendizaje y crecimiento	Crisis y oportunidad	Consolidación	Redefinición
Avíos	Bancos Prensas Suajadoras	Bancos Prensas Suajadoras	Bancos Prensas Suajadoras Pre – acabadoras	Bancos Prensas Suajadoras Pre - acabadoras
Corte	Burros Cuchillas Mesas de trabajo Láminas	Burros Cuchillas Mesas de trabajo Láminas NOTA: en una mayor cantidad	Burros Cuchillas Mesas de trabajo Láminas Suajadoras automáticas	Burros Cuchillas Mesas de trabajo Láminas Suajadoras automáticas NOTA: se compran más suajadoras

Pespunte	Máquinas Planas Máquinas de zigzag	Máquinas Planas Máquinas de zigzag Máquinas de 2 aguja Máquinas para asentar el corte	Máquinas Planas Máquinas de zigzag Máquinas de 2 aguja Máquinas para asentar el corte Máquinas de poste Máquinas para doblillar Máquinas ADLER, para pespunte pesado NOTA: se manejan diferentes marcas lo que provoca la falta de estandarización en el pespunte	Máquinas Planas con corta hilo. Máquinas de zigzag Máquinas de 2 aguja Máquinas para asentar el corte Máquinas de poste Máquinas para doblillar Máquinas ADLER, para pespunte pesado NOTA: en una mayor cantidad y calidad. Se invierte para tener maquinaria de una sola marca – BROTHER – y lograr una estandarización. ⁶
Montado	Pinzas	Montadora de cama (SILVA – FAUSTINO)	Montadora de cama NOTA: en una mayor cantidad	Máquina para montar puntas Máquina para montar lados y talones NOTA: Mecanización del montado
Tipo de trabajadores	Multifuncionales +			Especialización +
La producción depende de	f Habilidad física			f Habilidad técnica Diseño
Calidad	No estandarizada			Estandarizada por la manufactura. No estandarizada por los materiales.

Fuente: elaboración propia

Por considerar al factor tecnológico importante por las reconfiguraciones que provoca en los productos, en el proceso productivo, en los trabajadores, a continuación realizamos una breve descripción del proceso de evolución tecnológica. En la etapa aprendizaje y crecimiento, la maquinaria era obsoleta y en los departamentos de avíos, corte y montado la mayor parte del trabajo se apoyaba con herramientas. Esto promovió la presencia de trabajadores multifuncionales⁷, pues aunque el proceso productivo se dividía en avíos, corte, pespunte, montado, no se encontraba fraccionado dentro de cada una de estas

⁶ La estandarización es importante pues conlleva a una calidad estandarizada en la manufactura.

fases. La producción en esta etapa dependía de la habilidad física del trabajador lo que trajo como resultados tanto una calidad no estandarizada como una productividad decreciente conforme avanzaba la jornada laboral: al inicio los trabajadores descansados producían más y mejores productos que al final de la jornada debido al cansancio físico.

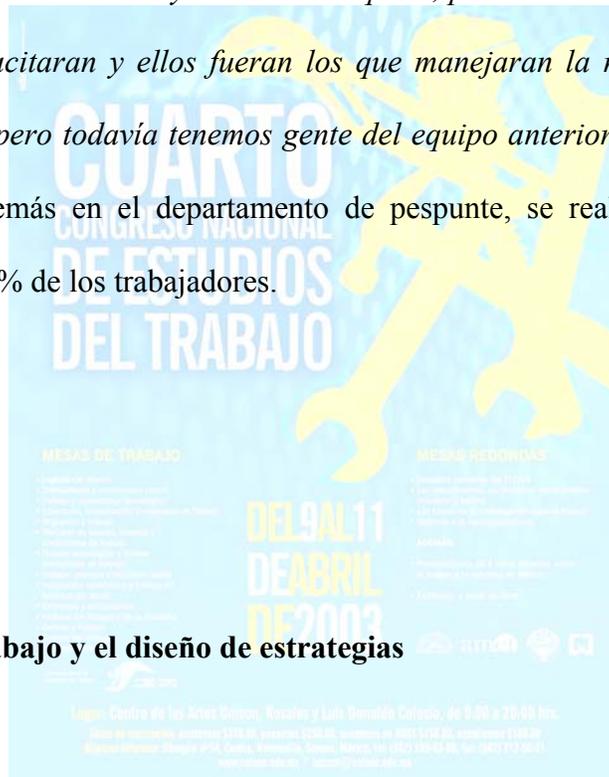
En la etapa de crisis y oportunidad, en los departamentos de avíos y de corte se mantiene el mismo tipo de maquinaria. En corte se incrementa la cantidad de las herramientas. En pespunte se adquieren máquinas más especializadas: de dos agujas y para asentar el corte. En el montado se adquiere una máquina de montar de cama. Sin embargo el proceso sigue siendo intensivo en mano de obra, aunque comienza ya el fraccionamiento del proceso en cada uno de los departamentos. En el departamento de montado se realizan adaptaciones básicas a los bancos, a las cuales las denominan bajo el nombre de “hechizas”.

Durante esta etapa y debido al proceso productivo utilizado se visualizan a la mano de obra como el factor clave, y a la adquisición de la maquinaria como un apoyo para reforzar tanto la velocidad en la producción como la calidad. En específico, la estrategia para incrementar la productividad fue apoyar los puestos clave con maquinaria.

A lo largo de la etapa de consolidación, el proceso productivo continua fraccionándose. En avíos se compran máquinas preacabadoras, en corte compran las suajadoras automáticas para el producto de exportación. En pespunte podemos ver una mayor variedad de máquinas (máquinas de poste, para doblillar, y máquinas ADLER para hacer pespunte pesado). El montado continúa siendo manual.

⁷ En este contexto, entendemos la multifuncionalidad como la capacidad de un trabajador de realizar más de una fracción en cada uno de

Finalmente, en la etapa de redefinición se realiza la mayor inversión en maquinaria. En el año 2000 y por petición de su cliente LL BEAN, quien exige que la calidad sea estandarizada, mecanizan el proceso de montado, adquiriendo tres máquinas: una de centrar, una de montar talones y otra de montar puntas. Esto trajo, además el despido de trabajadores quienes fueron desplazados por la mecanización del proceso, a este respecto, el dueño de la empresa señaló: *“tratamos de que la gente que se quedara tuviera la capacidad de montar a mano y montar a máquina, por eso insistimos en que los muchachos que estaban antes se capacitaran y ellos fueran los que manejaran la nueva maquinaria, no todos pudieron pasar esa etapa pero todavía tenemos gente del equipo anterior”* (entrevista realizada el 10 de octubre de 2001). Además en el departamento de respunte, se realizó una reorganización del proceso y se despidió al 30% de los trabajadores.



2. Mercado interno de trabajo y el diseño de estrategias

Los factores mencionados en la sección anterior han provocado niveles inestables de producción en Hispana, promoviendo la presencia de lo que hemos llamado *dualismo laboral* y consecuentemente la conformación precaria de un mercado interno de trabajo lo cual repercute en la construcción social de sus capacidades de innovación.

los departamentos.

Respecto al *dualismo laboral*, Hispana clasifica a sus trabajadores en dos grupos, cada uno se encuentra ya caracterizado por la misma empresa. Al grupo uno lo podemos llamar el grupo básico y se encuentra conformado por trabajadores, que a juicio de la empresa son responsables, están conscientes de la calidad, son calificados, no son conflictivos y cuentan con la mayor antigüedad, a este grupo pertenecen los trabajadores que entrevistamos y cuya caracterización demográfica se muestra en la tabla dos.

TABLA 2. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LOS TRABAJADORES ENTREVISTADOS						
RASGO / DEPARTAMENTO	AVÍOS	CORTE	PESPUNTE	MONTADO	ADORNO	TOTAL
# de entrevistados	3	4	4	1	2	14
Edad Promedio	32.67	30.75	27.25	32	36.5	31.07
Años de estudio, promedio	5	5.5	7.25	8	4.5	5.93
Antigüedad promedio en la empresa	3.06	4.76	7.65	6	6.25	5.51
Antigüedad promedio en la industria	22.67	13.38	12.75	10	15.75	15.29

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas. Datos al 27 de noviembre de 2001.

La antigüedad promedio de los trabajadores entrevistados es de 5.51 años, pero y esto es interesante cuentan con 15.29 años de antigüedad promedio en la industria. Este dato es importante, pues, retomando lo expuesto por Piore (1975) queremos enfatizar el hecho de que los trabajadores llegan a las organizaciones con un conjunto de conocimientos y experiencias que han vivido en otros lugares lo cual puede ayudar a la construcción social del aprendizaje. Máxime que en este tipo de industria las modalidades de aprendizaje más importantes son la socialización y el aprendizaje mediante la práctica. Lo que se ve reforzado por los años promedio de estudio de esta muestra, 5.93.

Al segundo grupo se le denomina flotante, y está compuesto por trabajadores que se conocen en el sector como “golondrinos”, pueden estar hoy en una empresa y mañana en otra. Se caracterizan por no

tener responsabilidad, no tienen una cultura de pertenencia. Son fácilmente sustituibles y son ocupados en puestos sencillos (“puertos de entrada”) como preliminares.

Las estrategias de Hispana van encaminadas a mantener a los trabajadores del grupo básico. A ellos tratan de darles mejores condiciones de trabajo, por ejemplo a mantenerlos cuando la producción ha bajado, para esto negocian un sueldo base con ellos, otorgarles aumentos de sueldo, colocarlos en las fracciones del proceso mejor pagadas.

¿Cómo afecta la fluctuación de los trabajadores a lo largo del año a la empresa? Nos servimos de lo acontecido en el año 2000, para tratar de responder esta pregunta. En febrero de ese año, la empresa contaba con 130 trabajadores directos, para mayo había despedido como respuesta a la disminución de la demanda al 30 % de su fuerza laboral. En septiembre la demanda repunta y se vuelve a contratar gente. El ingreso de nuevos trabajadores implica una curva de aprendizaje, pues tienen que aprender las prácticas laborales específicas de la empresa lo que a fin de cuentas afecta tanto en la productividad como en la calidad. Además, también repercute en el clima laboral ya que como el supervisor de avíos nos comentaba: “... cuando está medio flojo las personas se miran tensas, porque en la empresa cuando la producción baja empieza el recorte de gente, a ver a qué horas me toca, es cuando se pone tensa la gente” (Entrevista aplicada el 27 de noviembre de 2001)

Llegado este punto, quisiéramos retomar lo expuesto por Piore (1975) respecto a los mercados duales de trabajo, “La hipótesis básica del mercado dual de trabajo era que el mercado de trabajo está dividido en dos segmentos esencialmente distintos, denominados los sectores *primario* y *secundario*. El primero ofrece puestos de trabajo con salarios relativamente elevados, buenas condiciones de trabajo, posibilidades de avance, equidad y procedimientos establecidos en cuanto a la administración de las normas laborales y, por encima de todo,

estabilidad de empleo. En cambio, los puestos del sector secundario tienden a estar peor pagados, a tener condiciones de trabajo peores y pocas posibilidades de avance; a tener una relación muy personalizada entre los trabajadores y los supervisores que deja un amplio margen para el favoritismo y lleva a una disciplina laboral dura y caprichosa; y a estar caracterizados por una considerable inestabilidad de empleo y una elevada rotación de la población trabajadora” (fragmento tomado de Luis Toharia, 1983:194-195).

Además de los despidos originados por las fluctuaciones de la producción, la empresa enfrenta otros dos problemas, la rotación de personal⁸. Por lo general en enero algunos de los trabajadores ya no regresan a laboral pues tratan de buscar “suerte” en otras empresas; y el ausentismo, por lo general algunos de los trabajadores hacen “San Lunes”, lo cual es una tradición que ha llegado a ser un rasgo cultural importante en la industria.

En la tabla tres, mostramos la incorporación en cada una de las etapas de los trabajadores directos que laboran actualmente en la empresa . Información trascendental para nuestro objetivo en esta sección.

TABLA 3 . INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJADORES DIRECTOS EN CADA UNA DE LAS ETAPAS

ÁREA / ETAPA	1989-1994		1995-1998		1999-2000		2001-2002		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
DIRECTOS									
AVÍOS	0	0	2	33.33	2	33.33	2	33.33	6
CORTE	0	0	3	27.27	4	36.36	4	36.36	11
PESPUNTE	2	8.00	3	12.00	2	8.00	18	72.00	25
MONTADO	0	0	4	40.00	1	10.00	5	50.00	10
ADORNO	1	14.28	2	28.57	0	0	4	57.14	7
TOTAL	3	5.08	14	23.73	9	15.25	33	55.93	59

Fuente: elaboración propia con información dada por la empresa. datos al 27 de julio de 2002

⁸ La rotación de personal en calzado tiene dos connotaciones. Una positiva, los trabajadores al pasar de una fábrica a otra llevan consigo sus prácticas laborales aprendidas en el pasado, esto puede enriquecer el propio desempeño de la empresa. La negativa es que la empresa no puede conformar un equipo sólido de trabajo y que muchos de los trabajadores flotantes son conflictivos y que no en todas las empresas los niveles de exigencia (calidad, horario, etc.) son los mismos.

El 55.93 de los operarios se incorporaron en la última etapa y sólo el 5.08% de ellos son trabajadores que se incorporaron en la primer etapa. Lo más drástico es observado en el departamento de respunte, en donde el 72% de los trabajadores se acaban de incorporar, es pertinente señalar que el supervisor hizo cambios radicales en el departamento y la mayoría de los trabajadores fueron despedidos, pues, de acuerdo con el gerente de diseño de la empresa “... *la relación de Gilberto (el supervisor anterior) con los trabajadores, ya estaba demasiado gastada. O sea, él hacía como que los supervisaba, ellos hacían como que trabajaban, hasta que él decidió renunciar. Entonces empezaron a llegar supervisores y no duraban pues los trabajadores se coludieron para no cumplir con las metas diarias de producción, entonces los supervisores eran despedidos. Hasta que llegó este nuevo supervisor, una persona con bastante carácter y que conoce a la gente*” (entrevista realizada el 9 de noviembre de 2001), y como el objetivo del nuevo supervisor es conformar un equipo sólido de trabajo, se quedó con los operarios responsables y conscientes de la calidad, despidió a los que no querían cooperar y contrató a nuevos trabajadores. De todos modos la platilla de respunte se redujo en un 50%, antes tenían 36 trabajadores ahora sólo 18. en el que se le exige al personal calidad y responsabilidad.

La pregunta es ¿cómo la estacionalidad de la demanda nacional, el *dualismo laboral*, la rotación de trabajadores y la incorporación de nuevos trabajadores ha afectado a la empresa? Nuestra primer respuesta es decir que todo esto ha provocado una formación precaria de un mercado interno de trabajo. Lo cual desde nuestro punto de vista es delicado, pues los mercados internos de trabajo constituyen un mecanismo fundamental en la construcción de la capacidades de innovación de las empresas. Ya que promueven la estabilidad y cohesión de la fuerza laboral así como la continuidad del proceso de aprendizaje (Doeringer y Piore, 1971). Pues un equipo de trabajo, consolidado durante las épocas buenas, se desintegra en cuanto baja la producción.

¿Qué estrategias ha diseñado Hispana para responder a estos problemas? Como una respuesta a la estacionalidad de la demanda nacional la empresa comienza a exportar en 1996. Año en el que el dueño de la empresa auxilió a su distribuidor D'Patrini en la exposición de SAPICA⁹. Llega al stand, gente de la empresa canadiense CYCLONE y muestran interés por una de las líneas que él había desarrollado, le solicitan una muestra y en sólo día y medio se compromete a entregarla. La prontitud de entrega causa muy buena impresión y hacen los primeros pedidos. Dicha relación perdura hasta mayo de 1998, tiempo durante el cual Hispana les vende 75,000 pares de zapatos. Por problemas de paridad cambiaria – apreciación de la moneda – se termina la relación comercial. Sin embargo, los cambios que produjo y que incidieron de manera positiva en el crecimiento de la empresa fueron:

- Incremento en la capacidad de producción.
- Mejoramiento de los sistemas de producción.
- Aprendizaje en el manejo de volúmenes de producción (economías de escala).
- Introducción del segundo riel para manejar la producción de exportación de manera independiente de la nacional.
- Sistemas de investigación de mercados más eficientes.
- Contacto con Jerry Mitchel, quien se convertirá en consultor de ALFA durante la primera fase de la relación con LL BEAN. Y quien implementará, además, el primer sistema de calidad de la empresa.

A finales de 1999 reinicia sus actividades de exportación con un contrato de subcontratación con la empresa LL BEAN de Estados Unidos, la cual realiza ventas por catálogo en toda la Unión Americana.

Quien al ser un cliente exigente de la empresa se convirtió en un efecto “pull” (Porter, 1990; Dosi, 1990). Los cambios que trajo esta relación fueron:

- Mayores requerimientos de producción del producto

LL BEAN le exige a Hispana que cumpla con requerimientos más exigentes en la producción¹⁰ y calidad del producto. Cuando realizan el primer contrato, personal de LL BEAN visita a la empresa para revisar los procesos de producción. Los nuevos requerimientos exigen un mayor cuidado en los procesos y en los materiales. Esto último la lleva a buscar una mejor proveeduría así como establecer vínculos más fuertes con los proveedores de insumos clave.

- Primer sistema formal de calidad

En 1999, la empresa comenzó a trabajar en la calidad del producto asesorándose con un consultor externo. Se conformó un departamento de calidad en donde participaban seis personas que habían trabajado en las diferentes áreas de producción de la empresa y que contaban con los conocimientos requeridos del proceso. Dichas personas fueron capacitadas por el gerente de producción y por el consultor. Asimismo se desarrollaron formatos especiales para llevar estadísticas sobre el porcentaje de productos defectuosos y el tipo de defectos con el fin de identificar a los de mayor reincidencia y poner un mayor énfasis en su solución.

Otra estrategia que siguió la empresa para mantener a la plantilla de trabajadores fue realizada a principios del año 2001, el dueño acordó con los trabajadores el pago de un sueldo fijo que les permitiera solventar sus gastos básicos, esto lo hicieron por tres semanas, durante las cuales sólo trabajaban medio día y se ocuparon en pintar la fábrica, hacer zapatos con materiales obsoletos.

⁹ SAPICA (Salón de la Piel y el Calzado) es una exposición que se viene desarrollando en León desde 1974. Aquí la empresa ALFA hizo su contacto canadiense para exportar.

¹⁰ Una información importante dada por uno de los trabajadores al hacer la observación de que porqué no usaban equipo de protección los trabajadores fue: “Sólo cuando vienen los de LL BEAN a chearnos es cuando se nos exige que la usemos, de ahí en fuera no importa”.

Cuando comenzó la temporada de producción lo primero que hicieron los trabajadores del grupo flotante fue trabajar más lento, para que se aumentaran las fracciones y pudieran recibir un mayor pago.

La última estrategia que ha diseñado la empresa ha sido la penetración del mercado nacional a través de la contratación de agentes de ventas que le han dado presencia en 29 estados de la República Mexicana. Con esto busca la consolidación en el mercado interno y ha dejado de lado la consolidación de las exportaciones, actualmente sólo el 5 % de su producción es enviada a Estados Unidos. En la mejor época esta cantidad representaba el 35%.

3. La recapitulación y algunas reflexiones

A lo largo de la exposición hemos visto que los factores que han provocado la falta de consolidación de los trabajadores directos en Hispana han sido, la caída de las exportaciones, la estacionalidad de la demanda nacional, los débiles canales de comercialización así como la adquisición de maquinaria. Vimos que estos factores han provocado la presencia de un *dualismo laboral* que aunado a la rotación de personal y al despido de trabajadores se han convertido en un obstáculo en la conformación de un mercado interno de trabajo, lo cual ha repercutido en la productividad y la calidad de los productos.

Podemos considerar a Hispana como una empresa exitosa en la industria del calzado pues ha sabido desplegar las estrategias que le han permitido crecer y permanecer en la industria. Sin embargo, hasta la fecha no ha podido solucionar el *dualismo laboral*, rasgo que trae consigo problemas de aprendizaje y que se ven materializados en la productividad y en la calidad de los productos. Una crítica adicional a

la empresa, y que debido al alcance de esta ponencia no pudimos ahondar en ello, es la falta de continuidad en las estrategias, pues éstas responden a las circunstancias que la empresa enfrenta y no son vistas como una forma duradera de incidir en dichas circunstancias. Por ejemplo, actualmente la empresa está apostando a la consolidación del mercado nacional mediante la diferenciación del producto, para lo cual ha vuelto a poner énfasis en la consecución de la calidad del producto, sin embargo, ha dejado de lado al diseño del producto, de hecho disolvió al departamento de diseño, lo cual para fines de las capacidades de innovación puede traer consecuencias negativas en el futuro.

Por otra parte, los trabajadores son vistos sólo como un medio para conseguir las metas de producción pero no son tomados en cuenta en la construcción de las capacidades de innovación, por lo que el proceso se encuentra centralizado en el dueño de la empresa.

La tabla cuatro hace una recapitulación de lo expuesto a lo largo de la ponencia.

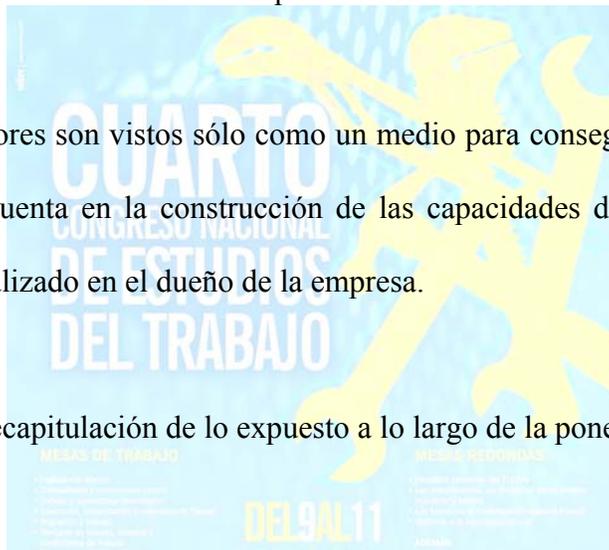


TABLA 4: LA RECAPITULACIÓN

ETAPA / RASGOS	FACTORES DE MERCADO	TIPO DE PRODUCTO	PROCESO PRODUCTIVO	RASGOS DE LOS TRABAJADORES	TRABAJADORES DIRECTOS QUE PERMANECEN EN LA EMPRESA		ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS
					Número	Porcentaje	
Aprendizaje y crecimiento 1989 – 1994		Calzado económico imitación de productos nacionales	Artesanal	Multifuncionales	3	5.09%	De confort sólo para proveer el negocio familiar de venta de calzado.
Crisis y oportunidad 1995 – 1998	Crisis de 1995	Comienza con el desarrollo de modelos, maquilados para D'Patrini	Apoyo de puestos clave con maquinaria obsoleta. Comienza el fraccionamiento del proceso productivo,	Los montadores, respuntadores y cortadores se constituyen como una figura importante para la competitividad de la empresa.	14	23.73%	Alianza con D'Patrini
Consolidación 1999 – 2000		Desarrollo de modelos propios así como maquila de productos para LL BEAN	Apoyo de puestos clave con un mayor número de máquinas muy diversas. Lo que no permite la	Los montadores, respuntadores y cortadores se constituyen como una figura importante para la competitividad de la empresa.	9	15.25%	Creación de marca propia. Maquila para LL BEAN

Estancamiento y redefinición 2001 – 2002	Estancamiento de la economía estadounidense	Énfasis en el desarrollo de modelos propios que atiendan al binomio confort - moda	estandarización Mecanización y fraccionamiento del proceso productivo	El fraccionamiento del proceso productivo lleva a un debilitamiento de los maestros zapateros.	33	55.93%	Consolidación del mercado interno a través de la penetración mediante la contratación de agentes de ventas y de la especialización en un nicho de mercado,
------------------------------------------	---------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	----	--------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

1. Aoki, Masahiko (1990). La estructura de la economía japonesa. FCE. México.
2. Arcangeli, Fabio (Dic. 93) The economics of learning to learn. European International Business Association. 19th Annual Conference. Lisbon, Portugal.
3. Doeringer, Peter B. y Michael J. Piore (1971) "Los mercados internos de trabajo" en Luis Toharia (*op. cit.*).
4. Piore, Michael J. (1975) "Notas para una teoría de la estratificación del mercado de trabajo" en Luis Toharia (*op. cit.*).
5. Piore, Michael J. (1975) "Notas para una teoría de la estratificación del mercado de trabajo" en Luis Toharia (*op. cit.*).
6. Piore, Michael & Charles F. Sabel (1990) La segunda ruptura industrial. Alianza Universidad, España.
7. Villavicencio, Daniel (1989) "La transferencia de tecnología, un problema de aprendizaje colectivo. *Argumentos*, DCSH-UAMX, Núm. 10/11, México.

