

Estrategias empresariales y cultura obrera en la maquila

Dra. Marcela a. Hernández Romo*

Introducción

El estudio de las empresas maquiladoras grandes de exportación y sus estrategias ha estado dominado por dos vertientes sostenidas en dos tesis principales. La primera se ubica en el contexto de la discusión sobre los modelos productivos y la tesis del escalamiento productivo en la maquila; la segunda tesis es la del costo de mano de obra barata.

La tesis primera se refiere a la polémica sobre los modelos productivos en particular sobre el fin del taylorismo-fordismo y las limitaciones de este para aumentar la productividad; por tanto, de acuerdo con esta tesis las estrategias planeadas por los empresarios tenderían a cambiar de modelo de producción hacia otro de tipo toyotista, lean production o especialización flexible, lo que implicaría el paso del ensamble sencillo a la manufactura compleja hasta llegar a la producción del conocimiento. Es la tesis de las tres generaciones (Carrillo y Hualde, 1997), para la cual el modelo productivo taylorista-fordista de la primera generación representa a la maquila de ensamble, la intensificación en el trabajo, los bajos salarios y la baja calificación; la segunda generación se traduce en las NFOT (Nuevas Formas de Organización del Trabajo) con alta tecnología (líneas automatizadas o semiautomatizadas), acento en una mano de obra calificada (técnicos o ingenieros); la tercera generación se define por ser intensiva en creación de conocimiento; sus características hacen alusión a la especialización en investigación y desarrollo y a trabajadores altamente calificados. Otro elemento que forma parte de este escalamiento tiene que ver con el desarrollo de habilidades empresariales, es decir se generaría una nueva clase empresarial y/o gerencial competitiva (Contreras, 1997)

* · Profesora investigadora del postgrado en Estudios Laborales de la UAMI, Coordinadora de la Maestría y Doctorado en Estudios Laborales de UAMI. Email: mahernan7hotmail.com

La segunda vertiente se basa en la tesis de que la maquila es un sector de bajos salarios, por lo tanto, cuando ésta ventaja se agota la maquila tiende a salir del lugar donde se ubica territorialmente al depender sus ganancias de la evolución del salario real en la maquila. Ésta tesis del bajo salario se relaciona con el tipo de generación en que se encuentra la empresa maquiladora, si la empresa se encuentra en el estadio de primera generación, a ésta la caracteriza el salario bajo, a la segunda un salario alto y a la tercera generación un salario más alto, éste ligado al nivel de la calificación y a la capacitación de los trabajadores. Un factor más que interviene en la instalación y permanencia de la maquila en determinada localidad tiene que ver con la paz laboral relacionada con la tradición de cero huelgas, la no presencia de conflictos laborales y un sindicato aliado de la empresa.

Nuestra posición difiere de las tesis presentadas, las estrategias de ubicación de empresas transnacionales en una región o localidad determinada y el modelo productivo que se establezca no responde solo a que en México haya abundante mano de obra barata (costo unitario por trabajador) sino que también entra en juego la concepción que tienen los corporativos sobre los trabajadores, los sindicatos y los gerentes. Es así que planteamos que las estrategias empresariales y los procesos de decisión no implican solo la racionalidad instrumental (relación costo/beneficio) sino que las estrategias también son el resultado de la evaluación que hace la gerencia de la situación y del futuro, es decir, implica un proceso subjetivo (definimos subjetividad como el proceso de dar sentido, de interpretar una situación). Además, también interviene la forma de cómo se relaciona (la gerencia) y la concepción subjetiva que tiene de otros sujetos (sindicato, trabajadores, gobierno, gerentes) enmarcado en relaciones de poder y permeadas por la cultura.

El objetivo de este trabajo es definir los determinantes estructurales y culturales de las estrategias empresariales y como estas son traducidas por las gerencias en políticas de producción (organización del trabajo, niveles tecnológicos, políticas de la gestión de personal)

El paradigma Configuracionista: una estrategia teórica- metodológica

La posición asumida permite introducirnos en una nueva dimensión para comprender al sujeto en sus interacciones, que implican visiones diferentes del mundo. En este sentido, la relación entre estructuras-subjetividades y acciones se vuelven el eje para aprehender la configuración de significados de los sujetos sociales que se traducen en acciones diversas. Para el análisis retomamos la propuesta del paradigma configuracionista de De la Garza (2007), que permite entender la acción (toma de decisiones) con base en un conjunto de variables estructurales y relacionales que se configuran respecto de campos subjetivos. La subjetividad la analizaremos como configuración de significados que se da en arreglo con diferentes campos subjetivos como son: el campo cognitivo, el del razonamiento cotidiano, el valorativo, el de los sentimientos y el estético y que es posible identificar empíricamente (De la Garza, 2007). Entendemos por configuración subjetiva el arreglo o red de códigos subjetivos intervinientes para dar significado en una decisión concreta. Por lo tanto, se considera la toma de decisiones como un proceso que se da dentro de un espacio de posibilidades donde las definiciones de una situación (metas, recursos) no dependen sólo del orden material, sino de la evaluación subjetiva (campo de posibilidades subjetivas) que se dan en el espacio de posibilidades (Hernández, 2003). Es decir, vemos a las decisiones como una articulación de sentidos parcialmente estructurados. Esta posición implica ver al empresario o gerente como un sujeto social y económico¹ mediado por la subjetividad. Este proceso de dar sentido presupone una interpretación, incluidos los sentidos que provienen del conocimiento científico y la meta del máximo beneficio. El sentido empresarial implica también el aspecto cultural, vemos a la cultura como acumulación de significados históricamente entendidos y que en la práctica diaria ayudan a crear significados, legitiman valores colectivos dando sentido al mundo de la empresa y del trabajo. Es así que buscamos identificar, interpretar y comprender el sentido subjetivo y los

¹ Definimos al empresario como un sujeto (actor social) que ocupa una posición dentro de la estructura productiva (sea el dueño de los medios de producción o por delegación cumpla las mismas funciones) que le permite ejercer el poder de decisión. Realiza diferentes prácticas (como resolver problemas, planear estrategias, diseñar y organizar el trabajo) toma decisiones bajo una perspectiva propia derivada de sus intereses y de su subjetividad, por lo que estas pueden no ser totalmente racionales, de acuerdo con las teorías del actor racional.

factores culturales que influyen en los empresarios (gerencias) en las decisiones organizacionales y laborales de la empresa.

El espacio en el cual los empresarios y/o gerentes reconstituyen su cultura es socialmente creado y objetivado en los diferentes campos subjetivos (de lo cognitivo, lo valorativo, de los sentimientos y lo estético), pero además en los campos económicos y políticos a través de redes de dominación, subordinación, de complementariedad o antagonismo entre las diferentes actores (Hernández, 2003:133). Las posiciones de los actores adquieren significado en razón de la definición que hagan estos (empresarios/gerentes/trabajadores) de sus fronteras, de lo que significa ser empresario, ser trabajador, o ser gerente, en el caso del empresario codificado en la posición de dirigir una empresa, vinculado con el interés material, y la presión de la rentabilidad de la empresa (Hernández, 2003). Así, la cultura empresarial genera sentido en relación con la regulación de sus prácticas, y de las representaciones que legitiman en última instancia la rentabilidad de la empresa. Así, el campo de posibles configuraciones subjetivas no se circunscribe a lo meramente económico, sino que lo transgrede y lo reviste de un universo simbólico que crea sentidos en relación con la sociedad, los trabajadores, la religión, la familia, la nacionalidad, etc. Sin embargo, estos sentidos no son lineales y esta unidad simbólica (configuración de códigos) esta sujeta a rupturas, contradicciones y nuevos sucesos (como cambios tecnológicos, llegada de nuevos capitales, crisis, migraciones, incumplimiento de compromisos laborales, etc.) También puede suceder que por ritos de transición, el cambio de un director, cambios operados por las gerencias acerca de una política laboral etc., se genere un efecto estructurante y reestructurante que lleve a una nueva configuración de los elementos culturales simbólicos en los cuales intervienen diferentes espacios de posibles valoraciones que posibiliten su legitimidad o no.

Las preguntas que vamos a tratar de responder son: ¿Cómo se construyen los campos subjetivos y cuáles relaciones se establecen entre ellos en el proceso de significación? ¿Cómo se configuran los contenidos de los campos subjetivos?

Tomamos como campo empírico para abordar el anterior problema la generación de estrategias empresariales y las relaciones laborales en una empresa maquiladora de

Exportación², donde la empresa y el dirigente tienen una nacionalidad asiática y la empresa tuvo que generar estrategias para salir de la crisis iniciada en México en el año 2006 de este siglo XXI.

Contexto estructural de México y estrategias

En México a partir del año 2000 se hace evidente la crisis del modelo maquilador, crisis que se manifiesta con mayor intensidad a partir de 2002 y se mantiene hasta la actualidad. Algunos de los aspectos que motivaron esta situación tienen que ver con: 1. La recesión económica de Estados Unidos de América, 2. la irrupción de China en el mercado con precios bajos en la mano de obra y una competencia mundial que cada vez más intensa (Hernández, 2007). La empresa que pasaremos a analizar se encuentra dentro de este contexto general de crisis y se ubica en Calvillo municipio de Aguascalientes, Estado de la Republica Mexicana que se ubica en el centro occidente de México. La población de este Estado oscila entre un millón de personas concentradas en un 80 por ciento en la capital del mismo nombre. Aguascalientes es una ciudad industrial con un ritmo de crecimiento sostenido desde 1980 hasta el 2005. Se puede hablar de un proceso de industrialización caracterizado por tres etapas: de 1982-1990, en este periodo el contexto nacional de cambio de una política de industrialización basada en la sustitución de importaciones a otra de fomento a la exportación sirve de marco sobre el cual Aguascalientes cambió de una economía basada en la agricultura a una basada en la industria. Esto implicó una serie de acciones por parte del gobierno Estatal como fue la elaboración de un plan de apoyo a la industrialización fortaleciendo el sistema de carreteras, apoyando la creación de un aeropuerto nacional y un plan para atraer capital extranjero y nacional. El resultado fue la atracción de empresas de capital extranjero como Nissan, Xerox, Texas Instruments y otras de capital nacional. La segunda etapa que va del año de mil novecientos noventa al noventa y cinco, periodo con un alto crecimiento debido a la constante inversión extranjera de EE.UU. y Japón, principalmente; se consolida la estructura necesaria para seguir creciendo (creación de parques industriales, aeropuerto internacional, etc.,) se fomenta el empleo en ramas específicas (automotriz y electrónica), se inicia la capacidad exportadora

² Los resultados empíricos presentados forman parte de una investigación más amplia financiada por CONACYT.

principalmente de las extranjeras y se da un proceso de reestructuración de empresas de la localidad. El tercer periodo (1995-1999) se caracteriza por el proceso de maquilización como salida de la crisis iniciada en 1994. El gobierno siguió fomentando la llegada de capital extranjero promocionando la localidad bajo dos supuestos: 1. Con base en la experiencia empresarial y la exaltación de una mano de obra calificada en la industrial textil, electrónica y automotriz, la primera como resultado de una tradición que viene desde principios de siglo XX y la segunda como resultado de la experiencia adquirida con la llegada de la industria automotriz y de la electrónica y, 2. Bajo el eslogan de “la paz social” existente en el Estado (en treinta años no había habido una sola huelga). Además de la puesta en marcha de una política por parte del gobierno de que cuando se instala una nueva empresa automáticamente se conforma un sindicato corporativo que forma parte de la CTM (Confederación de Trabajadores de México). Confederación ligada en ese momento al gobierno y al partido en el poder el PRI. A esto, hay que agregar la tolerancia por parte del gobierno de que las empresas que lo deseen, no cuenten con sindicato.

La instalación de la empresa maquiladora en la localidad de Calvillo se puede decir, en principio, que fue resultado del boom maquilizador del Estado y formó parte de la política del gobierno para llevar nuevas fuentes de empleo ante el panorama crítico que vive esta comunidad, que al caer la producción de guayaba, actividad económica principal, ha obligado a la población masculina a migrar hacia E: E: U: U en busca de empleo. Esto hace que Calvillo dependa económicamente de las remesas de dinero que envían los “paísas” (así se autodenominan los migrantes que van a Estados Unidos) a sus familias y que sea una sociedad con un porcentaje alto de mujeres que viven como hijas de familia o esperando el regreso del esposo cada año. La única fuente de empleo para la población a partir de 1998 es la maquiladora OKA, que además tiene la peculiaridad de ser la única empresa maquiladora establecida en la zona de Calvillo. Es decir, se encuentra alejada del corredor industrial en Aguascalientes que va de sur a norte (México, Querétaro, León, Monterrey, Nuevo Laredo, Estados Unidos), y no hacia el poniente donde se ubica el municipio de Calvillo.

Datos generales de la empresa

Razón social	OSKI, México. S.A de C.V
Rama	Textil (Fabricación de prendas de moda de mezclilla)
Año de instalación	1998
Origen del capital	Extranjero (Asiático)
Mercado	Exportación
Financiamiento	Casa matriz y ventas
No. de trabajadores	1113 de los cuales % son mujeres
Producción	Por lotes estandarizados
Tecnología	Combina baja tecnología con alta
Organización del trabajo	Toyotista precaria (combinación de toyotismo Con taylorismo-fordismo)
Relaciones Laborales	Sindicato de empresa que pertenece a la CROC (Confederación corporativa diferente de la CTM)
Estrategias	Contar con su propia marca Cambio de mercado a consumidores de nivel más alto de ingreso
Director Ejecutivo	Asiático

Antigüedad y experiencia En Aguascalientes dos años

Profesión del gerente Filósofo y fotógrafo

Datos obtenidos en entrevista a Director y gerentes de la empresa (2006)

Oski de Aguascalientes (OKA) forma parte del consorcio multinacional OSKI manufacture (OKMA) de capital asiático, la matriz se encuentra en la ciudad de Los Ángeles California en Estados Unidos. OKA inicia operaciones en el año de 1998 con socios mexicanos como “Maquiladora de Calvillo” (solo ensamblaba). En el 2000 la empresa decide independizarse de sus socios mexicanos y se reconvierte en maquiladora de “paquete completo básico”, es decir la empresa se encarga de realizar el corte, la costura, la lavandería y el empaque. El diseño y “patronaje” (prototipos) de los productos los realizan los clientes de la compañía quienes lo proveen a la casa matriz, en algunos casos es OKMA quien los realiza. Actualmente un cliente importante de la compañía es su propia marca. En la actualidad cuenta con 1113 trabajadores de los cuales el 999 son trabajadores directos y el resto corresponde a personal administrativo y gerencial. El respaldo económico lo da la casa matriz. La producción se basa en lotes estandarizados; su mercado es de exportación y en su totalidad se dirige a Estados Unidos de América a clientes masivos para compañías comercializadoras (gaps, old navy, abercambie, etc.,) Los proveedores se concentran prácticamente en la casa matriz y en insumos de origen asiáticos, los proveedores mexicanos solamente surten los químicos necesarios para deslavar y pintar la tela.

La tecnología que utiliza es combinada de acuerdo al proceso productivo y al producto, por ejemplo, hay estilos que por responder a telas demasiado “duras” parte del proceso de desgaste se tiene que realizar con robots, o por el contrario, la tela puede ser demasiado suave y esto obligue a realizar la tarea manualmente, no así el corte que en su totalidad es automatizado. Las indicaciones relacionadas con el corte y el modelo se transmiten a través de un sistema en red de computadoras programadas desde la casa matriz.

La dirección de la empresa recae en el director de origen Asiático el cuál cuenta con dos asesores técnicos de origen también asiático, el organigrama de la empresa cuenta con pocos niveles, solo tres, además del directivo:

Organigrama de la planta en Aguascalientes

Director general

Gerentes

Jefes de departamento

Trabajadores

El producir moda implica para la empresa todo un reto, dado que cada ocho semanas cambian los estilos y las marcas. Esto implica modificación del color, manejo de diferentes telas, cambio de tipo de bolsas, desgastes diferentes para cada prenda, largos, anchuras y tallas diferentes. Esto obliga a la empresa a dar respuestas rápidas en los requerimientos de tiempo, eficiencia y costo, los cuales son impuestos por el cliente o la casa matriz. Antes de iniciar la producción a gran escala el departamento de diseño juega un papel importante en el desarrollo del producto al realizar un prototipo del modelo solicitado por el cliente, aunque hay que aclarar que no siempre le toca a la maquiladora realizarlo. La forma de operarlo es a través de la muestra que les envía la casa matriz con las indicaciones del producto de acuerdo a lo solicitado por el cliente; la empresa realiza el prototipo y lo regresa al cliente para su autorización, una vez realizados los cambios solicitados se planea la producción por lotes estandarizados. Esto implica disponer de la materia prima necesaria, (tela, agua, químicos, botones, hilo, cierres), establecer costos y un aspecto muy importante, fijar los tiempos y movimientos para poder entregar la mercancía en los tiempos establecidos por el cliente, que va de seis a ocho semanas. En el departamento de diseño es donde se establecen los tiempos y movimientos. La temporalidad de ocho semanas para terminar el producto incluye el tiempo de traslado de la producción hasta los estantes de la tienda donde se venderán, sino se cumple en tiempo y calidad, el costo lo asume la empresa maquiladora. La forma de operar de estas empresas hace que financieramente la matriz respalde el costo de producción, dado que los acuerdos establecidos entre las dos partes establecen que quien maquila asume el costo total de la

producción (salarios, materia prima, etc.) por las ocho semanas que dura el proceso, no es hasta que el cliente tiene el producto en sus anaqueles que se paga a la empresa maquiladora el producto.

Proceso productivo

La producción de lotes estandarizados inicia con la fase de recepción de tela la cual llega en rollos, se hacen blanquetes (especie de cobijas como resultado de cocer dos pedazos de tela de rollos diferentes). Posteriormente se pasa al área de lavandería, que es la segunda fase del proceso que consiste en unificar a la tela en los tonos que se quiere obtener en producción, con base en esto se determinan los grupos de tonos (azules, verdes, negros), se clasifican y se pasan al área de corte, que es la siguiente etapa del proceso. El corte es automatizado y se programa desde la casa matriz (patronaje, diseño y gradación y número de piezas), la información es descargada por Internet y aparece en cada pantalla de la maquina. El trabajador recibe los rollos de tela, la acomoda de acuerdo al modelo que se este realizando y checa que la maquina no tenga problema para el corte como sería el desequilibrio en la mesa cortadora o perdida de filo de la hoja. La siguiente etapa es el proceso de costura, esta se realiza de acuerdo a las indicaciones dadas por el color de una bandera, cada color hace alusión al cliente, al número de pedido y tipo de etiquetas que indican el tipo de costura, el tipo de bolsa y el tipo de bordado (diseño, hilo y colores). Esta fase, junto con el proceso de lavandería y desgaste que es la siguiente del proceso, es la parte más delicada e importante de la producción. El proceso de lavandería es lo que hace especial a la empresa, cualquier empresa maquiladora por general cose, corta y ensambla, pero no ofrece el proceso de lavandería y el de desgaste, que implica un tipo lavadoras automáticas especializadas, en este momento es donde se define el color de la prenda y su grosor. La parte técnica tanto de programadores como el personal de laboratorio (establecen los químicos que intervendrán para controlar las sales y temperatura del agua y el color deseado) cumplen un papel importante en las formulas y los tiempos requeridos para que la prenda no se pase de color y grosor. Por otra parte, el desgaste de la prenda es manual, se coloca el pantalón en el maniquí y el trabajador con lija de piedra pómez desgasta la tela

hasta que de la apariencia de viejo, roto etc. Este proceso lo pueden realizar robots, de los cuales la empresa cuenta con cinco, sin embargo, esta tecnología encuentra su límite en que no puede abarcar por ejemplo un pantalón completo sin dañar otra parte del mismo, además de que la apariencia final de la prenda muestra un desgaste sintético y no el desgaste natural por el uso, que es lo que ahora busca el cliente. De acuerdo al estilo que se esté produciendo, la prenda puede pasar a otros procesos, como sería el de arrugado o a la sección de químicos, donde se le pone a la prenda permanganato de potasio para pintar la prenda. Este proceso es muy contaminante ya que el trabajador está expuesto a los químicos durante toda la jornada de trabajo. Finalmente, la prenda terminada se empaca y exporta.

Operaciones importantes y maquinaria que se utiliza en la fabricación de las prendas.

Corte-maquinaria automatizada y en red cad-cam

Confección- maquinaria semi, automatizada y manual

Lavandería- maquinaria semi-automatizada

Empacado manual

El control de calidad depende de cada departamento y se realiza por auditorías, se tienen inspectores pero no existe un departamento como tal. En corte se imprime un patrón grande de cada una de las tallas que se van a fabricar, se audita comparando la pieza cortada con el patrón. En costura lo más importante de la calidad son las medidas, una vez cocidas las prendas deben de responder de acuerdo al encogimiento que pueda tener la tela por las lavadas, al color y al tipo de botones establecidos en el modelo, etc. En lavandería la calidad es visual y recae en la experiencia del trabajador, es el proceso más importante y delicado y de acuerdo a la gerencia también es el espacio laboral donde más conflictos laborales existen.

En el proceso de producción el supervisor se vuelve la pieza importante, existe uno por cada 15 trabajadores. Se encarga de repartir las cargas de trabajo, controlar el proceso y vigilar que se esté produciendo el modelo requerido de acuerdo con las especificaciones, además informa a los trabajadores de los nuevos modelos y toma decisiones sobre la calidad, sanciona a los que no cumplen y otorga permisos. La capacitación es una de las

prerrogativas que tienen los supervisores, sobretodo en el manejo de la maquinaria de costura (es la maquinaria mas delicada y costosa de todo el proceso por lo que solo los supervisores y los comodines son capacitados en ellas, aunque en la mayoría de los casos los supervisores son los mismos comodines). Los supervisores tienen a su cargo también a los líderes de línea y supervisores de calidad (Entrevista a gerente de producción, gerente de RH y supervisora y trabajadora, enero de 2007).

Perfil del trabajador y condiciones de trabajo en OKA

El trabajador de producción de OKA es preponderantemente femenino, 828 son mujeres y 354 hombres. Son jóvenes, las edades oscilan entre los 16 y 25 años, provienen del campo, y, por lo tanto, con poca experiencia en manufactura textil. La antigüedad promedio es de dos años independientemente del sexo. La escolaridad con que cuentan es de primaria. La capacitación dada es poca, las actividades son rutinarias, repetitivas y sencillas, por ejemplo, hay trabajadoras que tienen 4 años en la empresa y nunca han realizado otra actividad que pegar cierres o deshilar la bastilla. El personal de supervisión y técnico cuenta con secundaria y bachillerato, se puede decir, que son los privilegiados de la empresa en el sentido que se les da capacitación en el uso de la maquinaria. El tener un organigrama chato con una sola categoría de operarios muestra en cierto sentido la falta de posibilidades de ascenso, aspecto que se refuerza al no existir criterios establecidos para ascenso, en todo caso cuando se da, de acuerdo a la Gerente de Recursos Humanos (GRH) este depende del supervisor y del gerente. El salario del trabajador es en promedio de \$450.00 a la semana (45 dólares) Este salario puede incrementarse por trabajo al destajo, una vez cumplida las cuotas de producción el trabajador puede realizar trabajo extra que se paga por pieza realizada. Además hay que agregarle las prestaciones de ley. El aumento salarial no es el resultado de la negociación del sindicato con la empresa, sino depende de manera unilateral de la empresa, el Director decide sí se da el aumento salarial y en cuanto. En síntesis, la mano de obra de esta empresa se basa en una población joven, preponderantemente mujeres, con poca capacitación, bajos salarios y alto índice de rotación.

En cuanto a los administrativos lo componen 18 trabajadores, la escolaridad aumenta al nivel medio, así como la antigüedad que va entre 2 y cinco años. En cuanto a la

capacitación esta también es casi nula para la totalidad de los entrevistados gerentes y jefes de departamento, la experiencia adquirida en otros trabajos es básica para su buen desarrollo en la empresa. El salario para el personal gerencial va de entre 9 y 17 mil pesos mensuales (900 a 1700 dólares). Sin ninguna prestación extra. Al contrario de los operarios, en las gerencias no hay deserción, ha permanecido desde el 2000 en la empresa el mismo personal. El contraste fuerte es con el director de la empresa, que cuenta con nivel medio de educación y con una amplia experiencia en el desarrollo de empresas nuevas (él creó su propia empresa) y en procesos productivos. Pero, además, es de nacionalidad, raza, etnia y salario diferente, gana 170, 000 pesos al mes (17 000 dólares), además de prestaciones como carro, casa, servicios, alimentación, entre otros. En este sentido, la diferenciación de estatus mayor se da entre el Director y el resto de los trabajadores de la empresa, sean operarios o gerentes. La empresa trabaja dos turnos y trabaja de lunes a viernes con un promedio de 45 horas semanales.

Cabe destacar que los trabajadores operarios en su totalidad provienen del municipio de Calvillo, no así los administrativos y gerentes que viven y son originarios de Aguascalientes. De acuerdo con las políticas de la compañía el director de la planta debe de vivir en la misma planta, y esto se cumple, tanto el director como los dos técnicos cuentan con una casa desde la cual se accede a esta por la parte de atrás de la empresa.

Presiones estructurales y estrategias empresariales

La irrupción de china al mercado con bajo costo de la mano de obra, la recesión de Estados Unidos de Norteamérica, además de problemas en calidad y en eficiencia en entrega a tiempo se volvieron presiones para la corporación en dos sentidos, primero en pérdida de clientes, y dos, presión del mercado para bajar costos y ser competitivos. Esta situación crítica en la que se encuentra la corporación repercute en la empresa OKA en pérdida de contratos. En el primer momento de crisis se establecieron una serie de estrategias escalonadas en la maquila de Aguascalientes, mientras se decidía en que consistiría la estrategia general del corporativo, las acciones realizadas son:

- Paros técnicos
- Se mantiene solamente a un porcentaje de los trabajadores con un salario al 50%

- Finalmente la maquiladora de Aguascalientes para la producción y por más de cuatro meses el personal realiza tareas de limpieza en lugar de las de producción.

Esta situación a su vez se vuelve una presión para la misma corporación, que finalmente decide mantener la planta en activo y con esto asumir los costos (pérdidas). Es en este momento cuando el corporativo se plantea una serie de estrategias encaminadas a mantenerse en el mercado internacional de manera competitiva, es decir, en costo, eficiencia (entrega a tiempo del producto) y calidad.

La estrategia de la corporación para salir de la crisis, la podemos sintetizar en los siguientes puntos:

- Decide no abaratar costos y esto incluye no bajar más los salarios
- Decide cambiar de mercado, ahora se dirige al sector de ingresos medio alto estadounidense
- Decide crear su propia marca y convertirse en paquete completo, esto contempla diseñar, cortar, cocer, lavar, empacar, distribuir y comercializar, además de realizar subcontratación para otras empresas,
- Mantener en su cartera solo a los clientes que acepten los costos de producción altos y,
- Decide no irse de México, concretamente de Aguascalientes.

De esta manera las estrategias que establece OKA son el resultado de políticas institucionales emanadas desde la corporación, si bien el cumplimiento de estas políticas presionan a la planta en Aguascalientes a dar respuesta positiva, esta comprende solo la forma operativa no la planeación estratégica de largo alcance. Tan es así, que OKA no decide sobre su permanencia o no en esta localidad, ni tampoco sobre la actividad que desempeñará en la estrategia global (sobre si va a realizar el paquete básico para determinado cliente o sólo el proceso de ensamble), pero si puede decidir como aumentar la calidad y eficientizar la entrega a tiempo del producto y bajar costos en su producción, dentro de las políticas establecidas desde la matriz. Estas restricciones en la planeación y en las decisiones marcan las pautas de la actividad empresarial y/o gerencial. De esta manera, la actividad del Director General de la planta queda limitada al de facilitador, es decir, proveer de las condiciones necesarias para que se desarrolle la producción en los términos establecidos por la casa matriz.

Empero, queda abierta la pregunta de por qué la corporación decidió no salir de México pese a las condiciones de crisis. De acuerdo con el director de OKA, Aguascalientes sigue siendo “rentable” a la compañía, pese a lo “caro de la mano de obra”, dado que esta carestía se relativiza por la cercanía geográfica con el mercado más grande del mundo o sea Estados Unidos. Sin embargo, consideramos que otros dos elementos se vuelven centrales para explicar la decisión estratégica de la corporación de mantener la maquiladora en Aguascalientes de manera “exitosa” para sus planes de crecimiento y consolidación en el mercado internacional.

1. El que la empresa cuente con un sindicato patronal (sindicato controlado por la empresa) que avala un contrato flexible y,
2. El Sostener una política de personal basada en la concepción que tiene la gerencia y el corporativo de los trabajadores y gerentes mexicanos que se manifiesta en la forma de operar la empresa en lo productivo y en las relaciones laborales y sindicales, es decir, entra en juego la cultura y la subjetividad de la gerencia. En este sentido las políticas que establece la corporación no solo son el resultado de una fría y calculadora meta establecida con base en el costo/ beneficio, sino que también entra en juego la subjetividad, en este caso un prejuicio de las gerencias acerca de los trabajadores que se objetiva en la forma de establecer la organización del trabajo taylorizada-fordizada, con un tipo de tecnología elevada solo en ciertos puntos del proceso productivo y un tipo de relaciones laborales y sindicales específicas.

Estrategia de vigilancia en la organización del trabajo

La estrategia de organización del trabajo es intensiva en mano de obra, con trabajadores poco calificados, tareas simples, poca capacitación, una mano de obra con alta rotación externa por voluntad propia, donde la figura central es el SUPERVISOR. La organización del trabajo se basa en la vigilancia y la idea de un trabajador “potencialmente flojo”.

La subjetividad y la cultura corporativa es resignificada por el director de la empresa en una estrategia basada en códigos culturales y subjetivos como es la desconfianza y el racismo³. En otras palabras hay un desprecio por los trabajadores mexicanos al

³ A pregunta expresa a los directivos entrevistados de cuales fueron las razones de su instalación en Calvillo y no el corredor industrial, nos respondieron lo siguiente:

considerarlos como poco productivos, poco participativos, no innovadores, faltistas, tramposos, es decir, persiste la idea de un trabajador potencialmente flojo.

En palabras del director general el trabajador mexicano es así:

(...) “la gente es linda y no es conflictiva pero desgraciadamente es gente pasiva, esa es la palabra, pasiva, necesitan que se les ordene (...) no existe el reto de aprender más, de estudiar más, de ser responsable, (...) hay que motivarlo, no exactamente flojos, pero como que de iniciativa propia no, no quieren responsabilidades, no les gusta, no quieren trabajar más, yo diría son conformistas” (Entrevista a director general)

Así, el supervisor se vuelve el eje sobre el cual gira la producción y la calidad, él vigila la calidad, la producción, define cargas, tareas y ascensos, da permisos y sanciona. Otra función importante que cumple es la de COMUNICADOR. Es el medio por el cual la gerencia se dirige a los trabajadores para fijar los objetivos de la producción, para informar sobre el cambio de modelos, de los nuevos tiempos y ritmos en la producción; el supervisor se vuelve la parte visible de la gerencia, ésta se mantiene cercana y lejana a la vez. Checa como va el trabajo, exige cumplimiento en tiempo y calidad, pero no interactúa, ese papel lo cumple el SUPERVISOR junto con el líder de línea, no los gerentes. Bajo este esquema de producción taylorista-fordista y con una idea de un trabajador irresponsable, potencialmente flojo y de poca iniciativa, la estrategia de calidad recae sobre los supervisores y la figura del trabajador “comodín”. Este viene a ser un trabajador que se capacita en diferentes tareas y conoce todo el proceso productivo, realiza el trabajo difícil y el que requiere de más calidad, es un trabajador que no falta y por lo tanto merecedor de la confianza de la empresa. La estrategia de flexibilidad funcional establecida en el contrato colectivo y que avala el sindicato, se limita en su práctica a un pequeño grupo de

(...) Al director general de la compañía, le gustaron muchas las muchachas de aquí, se le hicieron muy bonitas” (Entrevista a GRH, 2006)

(...) Se me hizo bien tierno el Director cuando dijo que le gustaba Calvillo para poner la empresa, porque tenía muchachas muy bonitas” (Entrevista a Gerente de Producción)

Es decir, el que las mujeres de la localidad fueran rubias de ojos claros influyó de manera importante para que el director general de OKMA Manufacturer se decidiera por esta localidad. No se puede negar los otros beneficios obtenidos por su instalación en Aguascalientes, pero sin duda, que se puede vislumbrar un racismo en la decisión del directivo de instalarse en la localidad de Calvillo, pese a la falta de infraestructura carretera. De hecho si uno recorre la fábrica se va a encontrar con trabajadores con las siguientes características, con una altura por encima de la media en Aguascalientes que es de 1:60 mts en hombres y en mujeres de 1.55 mts., de tez blanca y ojos claros y complexión esbelta.

trabajadores, en este sentido su función como dice De la Garza (2007a), es más de prevención- por si se llegara a necesitar- y más disciplinaria que operativa.

La empresa cuenta con diferentes niveles tecnológicos en el proceso productivo, sin embargo, su uso y funcionamiento responde a esta concepción de que el trabajador es un operador para ser vigilado y no desarrollar tareas complicadas. La tecnología automatizada con “cerebro inteligente”, nombre dado a esta maquinaria por la gerencia, es programada desde la casa matriz; el mantenimiento lo realiza un departamento especializado que da servicio a la maquinaria. En este sentido el trabajador no genera nuevas habilidades, vigila y es vigilado por la maquina, por ejemplo en el corte, solo introduce la tela y vigila su proceso. Por otra parte, pocos manejan la maquinaria más compleja, como es el proceso de costura. Solo se capacita a los supervisores en este tipo de maquinaria

Sin embargo, esta estrategia que se configura como de una intensificación del trabajo, con un modelo taylorista-fordista y bajo una concepción de un trabajador potencialmente flojo y de desprecio sobre sus capacidades en el trabajo encuentra su limite en el propio piso de la fabrica, y como resultado no sólo de la intensificación del trabajo, sino de la propia subjetividad de los trabajadores y que puede ser entendida dentro del concepto ampliado de de resistencia y de control.

Del control inmediato del proceso de trabajo al concepto ampliado de resistencia

Las prácticas de resistencia de los trabajadores pueden ir desde la realización de prácticas individuales que se manifiestan en actitudes y acciones que no necesariamente paralizan la producción, pero si generan tensión y pueden ser contrarias a la autodisciplina en el trabajo (Hernández 2006). O la resistencia colectiva (la huelga, manifestación colectiva) Uno de los ejes estructurantes de la resistencia es la lucha por el control, no solo del proceso de trabajo sino la de la imposición de una identidad (Aleman, 2005). Esta lucha por el control e imposición es constante, cotidiana en espacios que escapan en ocasiones a la racionalidad gerencial, la forma de llevar a cabo la resistencia por ambas partes tiene que ver con ese proceso subjetivo (consentimiento). La pregunta a responder es ¿Cómo es generado ese consentimiento subjetivo y cuáles son las fronteras?

La empresa vive en un constante conflicto -no reconocido por la gerencia, al menos de manera explicita, aunque para la gerente de RH la resolución de conflictos sea una de sus

principales tareas-. Este se manifiesta de manera individual, según se desprende de la observación directa y entrevistas, por los trabajadores en los siguientes aspectos: rotación voluntaria (en un mes renunciaron 380 trabajadores), faltas continuas o impuntualidad, la plática constante en el lugar de trabajo con los compañeros y el escuchar música con un volumen fuerte; en lo productivo se manifiesta en el incumplimiento de las cuotas de producción, en la falta de calidad en el producto, además de mostrar indisciplina sobre todo en el orden y limpieza en el lugar de trabajo, ensuciar, rallar y escribir frases en los baños y drogarse (Entrevistas a jefa de departamento de Relaciones Humanas, a trabajadores, gerentes, 2007). Este comportamiento de los trabajadores no paraliza la producción pero sí genera retrasos, aumenta los desperdicios, crea tensión entre los trabajadores y en los diferentes niveles de la autoridad, y dado que no puede ser tratado como un conflicto abierto y colectivo implica una negociación diferente por el control del proceso de trabajo y de otras prácticas, que en este caso tiene que ver con ciertos valores, con una concepción de lo estético, y con una cultura del trabajo específica del corporativo fuertemente arraigada y con la propia de los trabajadores (Hernández Romo, 2006). Estos códigos culturales objetivados y resignificados en las prácticas cotidianas pueden ser negociados, otros no, dándose la confrontación; otros códigos se empatan, son códigos culturales que responden a diferentes experiencias y significados pero que adquieren un sentido que los unifica. Así, la gerencia negocia la disciplina por ciertas prácticas productivas como son la calidad y la productividad rompiendo con su propio código cultural y reglamentario del trabajo disciplinado en el piso de la fábrica, de no distracción, de no hablar en horas de trabajo (entrevistas realizadas a gerentes, trabajadores, reglamento interno de trabajo) y concede al trabajador el escuchar música, el platicar con los compañeros, el salir del espacio del trabajo a fumar; el trabajador a su vez se esfuerza en ser más productivo y trabajar con más calidad. La concesión negociada (consentimiento por acuerdo simbólico) es la de realizar ciertas prácticas que redunden en un mejor ambiente productivo para la empresa y el trabajador. En ambas partes estas prácticas están revestidas de significados y de poder. Para el trabajador el poder escuchar su música no solo significa el gusto por un tipo de música, sino que les da identidad como parte de una colectividad que se reconoce como igual entre ellos, frente a los otros, los gerentes, el director, la empresa misma, así el poder rebasa la frontera de lo mero productivo y

configurar el trabajo como cultura y sociabilidad, es la resistencia contra la imposición de una identidad que no es la suya.

Hay un código cultural muy valorado por parte de la gerencia y que tiene que ver con la puntualidad en el trabajo. El trabajador debe de llegar temprano a su trabajo, forma parte de la disciplina que busca imponer la gerencia a los trabajadores. Este código no es negociado por parte de la empresa, si el trabajador no cumple con la hora de entrada al trabajo, se castiga. Esto queda explicitado en el reglamento interno tanto como incentivo como castigo:

Titulo VII. Estímulos. Capítulo Único

Artículo Cuadragésimo quinto: El trabajador que sea puntual en la hora de entrada a sus labores, tendrá derecho a una comida sin costo alguno.

Esto mismo es verbalizado por el Gerente de la siguiente manera “Si llegas a tiempo se te da una comida gratis, sino la paga el trabajador”.

Hay un campo subjetivo que es el estético, que empata códigos de los trabajadores con los de la empresa en la significación de lo estético manifestado en la limpieza del lugar de trabajo. En ambas partes hay una tradición de limpieza que es trasladada al mundo de la fábrica. La concepción estética de la gerencia se muestra en el diseño arquitectónico y su funcionalidad como fabrica, una estructura minimalista con espacios amplios, grandes ventanales limpios para ver el paisaje, señalización clara de los espacios, terrazas amplias para comer y descansar, baños limpios. En el área de producción, los espacios son amplios y limpios. Para los gerentes los trabajadores eran sucios “sobretudo las mujeres, pero esto ha cambiado y más en los baños” Cuando se les preguntó a los trabajadores que les gustaba de la empresa y que cambiarían respondieron (...) Nos gusta la empresa, está limpia, pondría más orden y limpiaría los techos” (Síntesis de entrevista realizada a trabajadores de la empresa, 2006) El gusto por la limpieza en los trabajadores viene de la tradición familiar, de su localidad y de una antigua fuente de trabajo que data de principios del siglo XIX. Las mujeres de Calvillo se dedicaban al deshilado y al tejido, esto implica un trabajo delicado y limpio, tanto en la realización del propio producto (manos limpias para no ensuciar la tela blanca) como del lugar dónde se realiza, este debe de estar libre de polvo. Las señoras del pueblo acostumbraban sentarse en la puerta de la casa a tejer y deshilar, mientras que los hijos jugaban en la calle, esto les permitía trabajar y cuidar de los hijos; para realizar esta actividad barrían y mojaban la tierra para que no hubiera polvo (Hernández, 2003). Si uno recorre hoy en día las calles de Calvillo muy temprano por la mañana, vemos a las señoras

barriendo y echando agua a la calle. Así, el valor de lo limpio y lo ordenado irrumpe dentro del campo de lo estético, tanto para los trabajadores como para la gerencia, estos códigos con diferentes referentes culturales y sociales genera una negociación que supera la pura relación capital/trabajo. El trabajador sabe de lo importante que es la limpieza para la gerencia, sabe además que adquiere diferentes sentidos como tradición, como disciplina, como imposición de una estética, cumplir con la norma ecológica, y como código de identidad que permite negociar al interior del trabajo. Para el trabajador es importante como valor estético, que se vuelve una forma de vida, la familia vive la limpieza, forma parte de la comunidad que habitan, es decir, la limpieza es un valor social largamente acuñado que genera un sentimiento de orgullo por ser una comunidad-no sólo familiar-limpia, es decir la limpieza y el orden se vuelve una práctica que los identifica como parte de la misma comunidad ⁴, la de Calvillo. Así el código de limpieza con diferentes significados para cada uno de las partes (como disciplina y tradición de la corporación, de empresa limpia y arquitectónicamente minimalista) y el código de limpieza como valor estético como forma de vida cultural y social históricamente acumulado, se empatan y se da una negociación por acuerdo de significados: la gerencia negocia limpieza (baños limpios, no rayones, no ensuciar) por descanso de los trabajadores, es decir, se rompe con el ritmo de trabajo, los trabajadores salen a platicar a las terrazas, los operarios pueden abandonar su lugar de trabajo, avisando al líder o supervisor, es preferible a que manifiesten su tedio, cansancio rayando y poniendo frases en los baños.

Una supervisora lo describe así:

(...) “escuchan mucha música, cada quien tiene su grabadora, platican mucho, ya sabemos que trabajan mejor, así” (Entrevista a supervisora)

(...) “Los dejamos oír su música, platicar, no nos hacen caso, están más relajados” (Entrevista a la gerente de producción, 2007)

(...) “Cuando un trabajador o yo misma estoy cansada o presionada por el trabajo, me voy a dar una vuelta por la planta, los operarios se van a platicar con compañeros, bajan el ritmo de trabajo, les digo que se salgan a caminar un rato y que luego regresen, es mejor, si los dejamos en su lugar, no van a sacar el trabajo o van a rayar los baños”

⁴ baños, de la casa en gene⁴ (visite varias casa de trabajadores y pude constatar el orden y la limpieza de lo ral, incluso de las casas vacías por ausencia de los dueños por trabajar en EEUU. También se constato que la tradición de tejer y deshilar en menor proporción sigue siendo vigente en las familias

En síntesis se puede decir, que las condiciones de trabajo que prevalecen en la maquila conforman una resistencia obrera individual que se vuelve social al rotar de manera voluntaria y al realizar prácticas comunes de resistencia en el proceso productivo como consecuencia de la inconformidad por las condiciones de trabajo. Esta resistencia individual y que se vuelve social permite la negociación sin que se trate como conflicto colectivo y abierto, sin llegar a la huelga, manteniendo con vida el mito de paz laboral en Aguascalientes, donde las gerencias asumen este mito subjetivamente como verdadero. Este tipo de resistencia se vuelve parte del modelo productivo de la maquila de Aguascalientes y que afecta a la productividad.

Estrategia de Relaciones Laborales y Sindicalismo: Nuevas formas de representación

La empresa tiene un contrato flexible, el cual no es conocido por los trabajadores (Entrevista a trabajadores de la empresa, 2006), además cuenta con un reglamento interno que refleja la flexibilidad de la empresa en cuanto a la libertad de contratar o despedir al trabajador conforme a sus intereses, y el uso irrestricto de la fuerza de trabajo como lo muestra su reglamento interno⁵. Sin embargo, el contenido fuerte del reglamento estriba

⁵ El capítulo contiene claramente los aspectos más disciplinarios de la empresa: el trabajador debe abstenerse de manifestar ruido o desorden, tener el debido respeto y atender con cortesía a los jefes, compañeros de trabajo, clientes, presentarse al trabajo debidamente aseados y limpios, afeitados y sin corte de pelo exótico, no drogarse, abstenerse de cometer actos inmorales o faltas a la más elemental educación, rayar las paredes, sanitarios, pizarrones de aviso de personal demás lugares de la empresa. Aunque hay otros, que quedan totalmente prohibidos

Titulo V. Prohibiciones: Capítulo I.

Queda prohibido: distraer del trabajo a compañeros, ocupar el tiempo en cosas ajenas al trabajo, dormir durante las horas de trabajo, provocar riñas, inutilizar o descomponer maquinaria y el mobiliario y equipo, desperdiciar y/o destruir materias primas cita textual de reglamento interno:

Artículo décimo sexto del Reglamento Interno de trabajo: La jornada de trabajo obligatoria para todos los trabajadores será de 48 horas semanales de lunes a viernes de 7:30 a las 17 horas. Este horario podrá ser modificado en todo tiempo por la empresa y en la misma lo

más bien en lo disciplinario, deberes y obligaciones de los trabajadores hacia la empresa y en mucho menor medida de la empresa para con los trabajadores. Es decir, es un documento del deber ser, de cómo debe comportarse el trabajador al interno de la empresa, las prohibiciones y sanciones, los apartados más amplios son los que describen estos aspectos. No contiene ninguna especificación con referencia a la participación de los sindicatos en la producción como son el cambio tecnológico, la organización del trabajo y aspectos diversos de la mano de obra proceso de trabajo, es un reglamento disciplinario básicamente. Se puede deducir por un lado, la importancia que le da la empresa a la disciplina de los trabajadores. En cuanto a las relaciones de la empresa con el sindicato, la jefa de relaciones humanas aclara que (...) “no hay ningún problema con él, siempre se negocia y cuando es necesario sanciona a los trabajadores que no cumplen con sus obligaciones” (Entrevista a gerente de RH, 2006). Para una jefa de línea, en la empresa si hay conflictos, “(...) ya van tres veces que se quiere hacer huelga, pero la líder del sindicato no apoya (...) el Sindicato si tiene contacto con los trabajadores, pero, siempre da la razón a la gerencia, siempre la convencen muy pronto de que está bien lo que la dirección dice. Cada vez que los operarios reclaman pasa lo mismo con el sindicato y se acaba el problema” (Entrevista a jefa de línea de calidad, 2006).

En opinión del director de la planta:

“los sindicatos son corruptos (...), la parte positiva es que los trabajadores tienen derecho a reunirse, no podrían hacer nada solos, pero cuando los dejas crecer demasiado se pierde el equilibrio, o sea sí que se manifiestan, debemos buscar que no nos controlen ellos”. (Entrevista al director general de la planta), 2007. Como comentario al margen, el aumento

considera conveniente para el mejor desarrollo de sus labores. contenido y más frecuentes son los que hacen alusión a: obligaciones generales de los trabajadores, obligaciones generales de la empresa, jornada de trabajo, control de asistencia, enfermedad y accidentes de trabajo, permisos y vacaciones, lugar y días de pago, prohibiciones generales, sanciones en general, sanciones al control de asistencia, sanciones en caso de pérdida de credencial porque la gente trabaja más bien”

salarial no es resultado de una negociación, sino que depende directamente del director general de la planta.

Los conflictos más frecuentes y permanentes en la empresa tienen que ver con el incumplimiento del pago de utilidades y con el pago a destajo:

(...) “los trabajadores saben que la empresa ganó mucho dinero, pues tuvimos mucho trabajo, trabajamos horas extras, y solo les dieron \$400,00 (40 dls)” (Entrevista a líder de calidad y a trabajadoras de la empresa, 2006)

(...) “les da mucho coraje a los operarios cuando reciben su sobre con el pago y ven que les pagan menos de lo que trabajaron, les dicen-la gerencia- que les van a pagar a un precio por pantalón que hagan, y luego les dicen que hicieron menos o se los pagan más barato de lo que les dijeron, van con el sindicato y este les dice que está bien el pago” (Entrevista a supervisora)

En el apartado anterior nos referimos a un nivel del conflicto donde las acciones derivadas de este se manejan en el ámbito de lo implícito, de lo simbólico, sin embargo, su manifestación es el resultado de ese consentimiento mutuo que se objetiva en las prácticas. Hay otros valores que no se negocian y que tienen que ver con lo moral y lo legítimo de las acciones. Cuando se rebasa ese límite moral por alguna de las partes, no puede haber acuerdo alguno. Esto queda manifestado claramente cuando los trabajadores sienten que son engañados de manera reiterativa en el pago que les corresponde y que se ganaron con su trabajo. Cuando la gerente de RH les dice que van a ganar tanto y no se cumple después de un tiempo determinado, o cuando a la hora de recibir el pago los trabajadores se dan cuenta que les pagan menos por el trabajo a destajo realizado, sienten no solo que los engañan sino que los desprecian. Los trabajadores saben que las gerencias los ven como personas ignorantes, que no saben cuanto se les debe de pagar. Este engaño se convierte en conflicto abierto y colectivo, no hay negociación posible, se repara el daño o se van a sus últimas consecuencias, la frontera entre lo moralmente aceptado y no es el engaño, el incumplimiento ante un compromiso mutuo de trabajo. El operario trabaja, cumple con la calidad, con la cuota de producción y con el ritmo de trabajo, él entrega a tiempo y en forma, la empresa no respeta ese acuerdo y busca engañarlos. Cuando el departamento de pago entrega el sobre con la cantidad de dinero por el trabajo realizado al destajo, que es donde se da el engaño, le apuesta a la ignorancia del trabajador por su escasa escolaridad, a

la idea de un trabajador sumiso y conformista que no se va a animar a luchar por su salario, además de que cuanta la empresa con el sindicato a su favor, la función de este es controlar a los trabajadores. Así, la empresa le apuesta a los operarios no se acuerden de cuantos productos hizo, a que no sepa realizar una multiplicación entre pieza realizada y pago unitario de la misma. En este momento es cuando aparece la figura aterradora de la huelga, ya no como fantasma sino como realidad. Es en este proceso de inconformidad que el supervisor se vuelve de nuevo el centro ya no como factor de producción sino del proceso de gestión del movimiento:

“(…) corrieron al supervisor porque el los “voló” a que no se dejaran, dicen que fue el culpable de la huelga” (Entrevista a líder de línea y a trabajadores, enero 2007)

Dos códigos explican las acciones de los supervisores, la solidaridad de clase como trabajador, él salio de las mismas filas de obrero para ser supervisor, él probablemente vivió las mismas circunstancias de engaño y lo más seguro, sabe que la gerencia lo aplica como una estrategia de ahorrar costos. El segundo código tiene que ver con un nacionalismo de componentes locales. Es decir, hay una contradicción en el actuar del supervisor, por un lado representa a la gerencia y vigila sus intereses, por otro, la gerencia es alguien cercano y extraño a la vez, no es su compatriota o “píaza”. Esto lleva al supervisor a un choque cultural que a su vez se convierte en lo que podría ser una NUEVA FORMA DE REPRESENTACIÓN de los trabajadores frente a los sindicatos corporativos cuyo papel funcional en la empresa es de controlador de los conflictos sean individuales o colectivos. El sindicato se legitima por esta práctica ante la empresa, los trabajadores no lo aceptan como interlocutor, sino que buscan en ellos mismos nuevos líderes que los representen, el supervisor puede ser esa nueva figura. La huelga y la destitución de la líder sindical se vuelven hechos que reivindicán a los trabajadores como sujetos con capacidad de acción colectiva, más allá del número de trabajadores que se integren al movimiento. El miedo a perder el trabajo, a enfrentarse con la autoridad (límites objetivos y subjetivos), definen con mucho la adhesión o no al movimiento; sin embargo, de acuerdo a las entrevistas realizadas su aprobación a esta acción colectiva se manifiesta también en el silencio ante las autoridades- el yo no se nada, no se quienes son, no me di cuenta de que se reunían-, la adhesión pasiva (silencio) forma parte de la posibilidad que se de esa acción colectiva.

La paz social tan enarbolada por el gobierno y los empresarios se rompe, pero no es reconocida, no aparecen en las estadísticas, la paz social se vuelve así un discurso para legitimar ciertas prácticas y mantener viva la idea de que Aguascalientes sigue siendo un Estado de “gente buena”- cuando el conflicto es permanente- cielo claro, agua clara- no hay agua, se tienen problemas de abastecimiento- con un sumatoria igual a paz laboral y con esto un lugar seguro para invertir y vivir. Así, la frontera entre la realidad y el imaginario de la paz social lo rompe la huelga y lo reinstaura la oficialidad. La estrategia de la empresa de mantener un sindicato corporativo y la concepción que tiene de un trabajador potencialmente flojo, sumiso y conformista encuentra su límite en la huelga, acción que descubre los códigos culturales y subjetivos que configuran a los trabajadores y a la gerencia.

La diferenciación social, racial, étnica y cultural y la jerárquica en la empresa

En esta corporación se tiene la misma concepción de los gerentes medios como de los trabajadores, todos son vistos como operadores y no innovadores. La corporación, incluyendo al gerente general, lo atribuye a la forma de ser de los mexicanos, poco propositos, sin grandes aspiraciones y sin motivación para crecer. Responde de acuerdo al director de la planta a un problema cultural e histórico que se manifiesta en los bajos niveles educativos, en los valores familiares y en la escasa motivación, esto aspectos supuestamente serían los que hacen la diferencia en la cultura entre México y la asiática:

(...) el gerente de aquí (México) piensa en chico, tiene niveles académicos limitados, no tienen experiencia en grandes negocios, no son ambiciosos” (Entrevista a director general de la planta, noviembre de 2006)

Cuando se le solicita al director general que defina las cualidades que debe de tener un gerente medio describe las de un supervisor: el gerente solo debe de cumplir la parte operativa, bajo la ideología y políticas del corporativo. La tarea del gerente consiste en cumplir las metas y objetivos de la empresa de manera responsable, eficiente, con calidad y con bajos costos.

El desarrollo eficiente de la empresa en lo productivo les corresponde a los gerentes y supervisores, son ellos los que deben de solucionar los problemas de producción, de personal, los conflictos laborales. La parte innovativa del trabajo se restringe tan solo a

como hacer más con menos, es decir, en bajar costos. Cuando se le pregunta a la gerente de producción sobre cual ha sido la principal estrategia que haya implementado la empresa para mantenerse en el mercado responde

“No depende de nosotros, no estamos en contacto con el mercado, ni con el cliente directamente, en cuestiones técnicas tampoco, en el aspecto de desarrollo tampoco, pero en cuestión de funcionamiento para la empresa sí, que es adaptar más rápido los cambios, que es una parte difícil”

En otras palabras, su labor consiste en sacar adelante día a día lo referente a la producción y a los conflictos laborales. Sin duda, que hay un aprendizaje, y este se da sobre todo en resolver problemas como resultado de la contingencia. El adquirir el conocimiento y las habilidades empresariales van más allá de resolver problemas operativos, implica adquirir otras habilidades como conocer el mercado, resolver problemas, relacionarse con otros iguales, con el gobierno, es decir conocer y ser capaz de crear un tejido empresarial.

Esta ideología de que sí trabajas fuerte y cumples puedes llegar a ser exitoso, es llevada por las gerencias a través de la búsqueda de una socialización donde se recuperan mitos y se practican ritos. La empresa recupera el mito del dueño-director del corporativo: inició la empresa de la nada, el mito se construye teniendo como referencia la vivencia personal, su historia personal. El director de la planta vivió la guerra, llegó a Estados Unidos de Norteamérica sin nada y creó un imperio: el sueño americano se cumple, “si eres ambicioso y trabajas intensivamente puedes llegar a tener tu propio imperio”. Además, para lograr esto se tiene que ser responsable, llegar a tiempo, ser ordenado y disciplinado, eficiente, buscar la calidad y los bajos costos. Se busca afianzar esta ideología a través del RITO, cada año a la posada navideña viene el Sr. MITO, es decir, existe y esta frente a mí el director general. Esta forma de pensar y de sentir es llevada al actuar cotidiano y se vuelve ideología que es respetada pero no socializada por los gerentes, dándose una adhesión por conveniencia a la cultura corporativa. Hay una identificación de los gerentes con la empresa que significa apego al orden, a la disciplina, a la responsabilidad, a la competitividad, pero su significado tienen su correlato no solo en la empresa sino en una cultura en parte construida en la empresa y en parte heredada, de su región, de su comunidad, de la familia, que les permite reconstruir sus ideas acerca del trabajo. Pero al igual que los trabajadores del piso de la fábrica, la empresa no deja de ser algo lejano/cercano. En otras palabras,

ideológicamente comparten ciertos principios, pero emotivamente pesa el que sus Jefes sean extranjeros, no dejan de sentir una especie de racismo complementado con una superioridad cultural. El sentido de contradicción opera en esa diferenciación social que da la nacionalidad, la raza, la jerarquía en el trabajo, en el caso de este director, resultado de un sincretismo entre una cultura asiática y el sueño americano que le hace creerse poseedor de una superioridad racial, étnica y cultural.

La diferenciación social de clase se cruza con la de raza entre asiáticos y mexicanos y de nacionalidad, pero también el uso de los espacios físicos de la empresa ligados a la posición jerárquica y al tipo y cercanía con los jefes generan una diferenciación. Para los gerentes los trabajadores representan no solo una posición inferior en la jerarquía, sino posiblemente una clase social diferente. Se refieren a los operarios como diferentes a ellos, el trabajo de oficina es diferente al de piso de la fábrica, pero entra en juego también la cercanía con el “jefe” (“nos hablamos de tu”). Así, los trabajadores de oficina, comen en las oficinas, no van al comedor de los trabajadores porque no se consideran iguales a los operarios, buscan marcar territorio, teniendo como referente a un director extranjero. Sin embargo, para este director, todos son iguales, todos son mexicanos.

En conclusión la configuración sociotécnica basada en una organización el trabajo taylorista-fordista, con alta tecnología en ciertas partes del proceso de trabajo, con un tipo de trabajador de bajos salarios, baja calificación y con una fuerza de trabajo compuesta mayoritariamente por mujeres encuentra su correlato en una configuración subjetiva donde la relación capital/trabajo se renegocia con base en un tipo de relaciones laborales y sindicales y con aspectos subjetivos y culturales con componentes étnicos y nacionalistas, además de los aspectos estrictamente relacionados con el interés de parte de los gerentes, de los supervisores y los trabajadores. Se puede hablar de una estrategia limitada en la planta que debe de responder a tres principios: costo, calidad y eficiencia. Estas estrategias de alcance local se generan en el nivel de la planta, no requieren de inversiones fuertes y obedecen más a la necesidad de cumplir con los requerimientos productivos de calidad, costo y eficiencia que les exige la matriz y el mercado, sin embargo es la matriz quien establece los parámetros, lo que hace que la estrategia se vuelva más de sobre-vivencia que como resultado de un proyecto propio de la planta, estratégico y de largo alcance

Bibliografía

De la Garza, Enrique (1992) Crisis y sujetos sociales en México, vol. primero, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa

De la Garza Toledo Enrique (2006) Modelos de Producción en la maquila de exportación. La crisis del toyotismo precario, (Coord), México, PyV/UAM

De la Garza, Enrique (2007) “Hacia donde va la teoría social” en Tratado Latinoamericano de Sociología. Barcelona: Anthropos.

Carrillo, J y A. Hualde (1997) “Maquiladoras de tercera generación: el caso de Delphi GM”, Comercio Exterior México, vol 47 núm. 9, septiembre, pp.747-757

Contreras Oscar. (2000) Empresas globales, actores locales: producción flexible y aprendizaje industrial en las maquiladoras, México, El Colegio de México

Hernández Romo Marcela A. (2003) Cultura y subjetividad en la toma de decisiones empresariales: tres estudios e caso en Aguascalientes, México, PyV/UAA

Hernández Romo Marcela A (2006) La maquila en Aguascalientes: parodia de un modelo exitoso en, Modelos de Producción en la maquila de exportación. La crisis del toyotismo precario, (Coord) Enrique de la Garza Toledo, México, PyV/UAM

Las entrevistas y visitas a la empresa se realizaron de enero de 2006 a junio del 2007. Se entrevistó a:

Director de la planta Aguascalientes

Gerente de Producción

Gerente de Recursos humanos

Jefe de departamento de Producción

Supervisores

Jefa de línea

10 trabajadoras

Documentos revisados

Reglamento Interno de Trabajo 1998