

# **FLEXIBILIDAD LABORAL EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE LA CONFECCIÓN: EL CASO DE UNA EMPRESA UBICADA EN MORELOS**

Alejandro García Garnica <sup>1</sup>

## ***Introducción***

Desde la década de los años ochenta, la flexibilidad laboral se ha constituido en uno de los principales ejes sobre los cuales, tanto los empresarios como el gobierno, han tratado de impulsar el incremento en la productividad y la mejora en la competitividad. Sin duda, existe una fuerte atracción hacia la incorporación de nuevas formas de organización basadas en sistemas y técnicas de tipo japonés (tales como la conformación de equipos de trabajo, la subcontratación, la rotación del personal en las tareas productivas, el incremento en la responsabilidad, entre otras propuestas) como símbolo de flexibilidad. No obstante, introducir estos procesos ha requerido cambiar las bases institucionales, esto es los contratos, sobre las cuales tanto los sindicatos como las empresas han definido sus relaciones laborales. Los trabajadores de empresas estatales, del sector manufacturero y de la industria maquiladora, aunque con diferente sincronía y en condiciones político-sociales específicas, enfrentan o han transitado por este proceso de modernización productiva y organizacional.

En este contexto, objetivo central de este trabajo es describir y analizar la flexibilidad laboral y el tipo de contratos colectivo que existe en una empresa maquiladora norteamericana, dedicada a la confección y que pertenece a Internacional Textil Group, ubicada en Yecapixtla, Morelos. El documento es un estudio de caso que es resultado de las visitas a la empresa, de algunas entrevistas realizadas a los trabajadores y del análisis de la información relacionada con esta empresa maquiladora.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: en la primera parte se plantean algunas de las discusiones que a nivel teórico existen sobre el concepto y los tipos de flexibilidad, así como sobre el contrato laboral; la segunda parte, se enfoca en describir y analizar el contexto en el cual surge la empresa

---

<sup>1</sup> Profesor e investigador de la UAEM, Campus Oriente. Correo electrónico: agg67@hotmail.com

maquiladora que es objeto de nuestro estudio, pero también de ofrece información sobre el tipo de productos que realiza y los procesos productivos que la caracterizan y; la tercera parte, tiene como tema principal el tema de las relaciones laborales y la flexibilidad contractual. Al final se presentan las conclusiones.

### **La Flexibilidad Laboral y los Contratos: Definición y Clasificación**

En la actualidad existe un amplio debate entorno al concepto de flexibilidad en México. En efecto, sobre la flexibilidad se ha dicho que es un concepto difícil de definir, además de ser confuso, ambiguo y poco preciso (Contreras, 2000; y Chávez, 2001). El problema para definir lo que es la flexibilidad se asocia a varios factores: la amplitud de usos, procesos o fenómenos, actores sociales y acciones que se involucran para evidenciar su existencia; las distintas propuestas y supuestos teóricos a partir de los cuales se pretende abordar el modelo, ya sea como modelo de producción, régimen de acumulación capitalista, etc.; la diversidad de variables como se le tratan de justificar, cualitativa o cuantitativamente, sus consecuencias; y las múltiples clasificaciones que respecto a la flexibilidad se han presentado en distintos trabajos.

Tan solo a nivel conceptual existen varias definiciones sobre lo que es la flexibilidad, tanto entre los distintos artículos publicados y aun entre los trabajos que presentan algunos autores. Por ejemplo, Martínez, et. al. (2005: 314) proponen que la flexibilidad es un “concepto que habitualmente se encasilla sólo en lo referente a las formas de reutilización de la fuerza de trabajo, pero que en la industria maquiladora de exportación se puede ver en mayor número de dimensiones. Este concepto puede implicar desde la manera en que se articulan las grandes fases de producción, el diseño y la distribución, hasta el tipo de relaciones específicas que articulan a la producción y la proveeduría”.

Por su parte, Quintero (2003) señala que la flexibilidad es “la libertad absoluta” de la gerencia de una empresa para mover al personal en función de sus intereses. Sin embargo, en otro artículo, también define a la flexibilidad como aquellos cambios que afectan el mercado laboral y la situación productiva de los trabajadores dentro de la empresa (tales como el salario, el empleo, la jornada laboral o las relaciones sindicales) (Quintero, 2000).

Para Lara (1998), la flexibilidad conforma las capacidades que tienen las empresas para adaptarse a su entorno. Abramo (2001), por su parte, se refiere a este concepto como el proceso de reducir al máximo las restricciones a la libre asignación de las tareas y la movilidad, dadas las fuerzas del mercado, a fin de elevar la eficiencia y la competitividad de las empresas.

De La Garza (1998b) propone que, “en su sentido más general”, la flexibilidad se refiere a capacidad de ajustar a los trabajadores a las necesidades de la producción, de utilizar a los trabajadores en el proceso laboral de acuerdo a la demanda en cada etapa del proceso, y de ligar productividad y la calidad con el salario.<sup>2</sup>

La forma como se define la flexibilidad, los supuestos teóricos que se encuentran detrás de la propuesta y el tipo de procesos analizados, dan lugar al tipo de clasificación que se utiliza. A este respecto, Lara (1998) propone dividir la flexibilidad en de *volumen* o *cuantitativa*, de *productos* y de *procesos*. La flexibilidad de volumen consiste en la capacidad de una empresa para adaptar la cantidad de producción de un mismo bien determinado a los cambios cuantitativos del mercado; éste tipo de flexibilidad se lleva a cabo a través de la modificación del número de empleados o las horas trabajadas, contratando equipos, subcontratando, entre otras actividades. La flexibilidad de productos significa elaborar diversos bienes con las mismas maquinas e instalaciones; este proceso implica capacitar al personal y reprogramar las tareas. Y la flexibilidad de los procesos, esto se relaciona con mantener estructuras organizacionales poco rígidas, descentralizadas en cuanto al flujo de información y toma de decisiones, y donde se fomente el aprendizaje.

En cambio para Abramo (2001), Carrillo et.al. (2005), Chávez (2001), De La Garza (1998a; y 1998b; 2005), la flexibilidad laboral se puede dividir a grandes rasgos en tres niveles: a) el *funcional*, se refiere al el uso de la fuerza de trabajo durante el proceso productivo, éste implica la rotación del trabajador de una línea de producción a otra, la polivalencia, la elasticidad en la jornada y en los tiempos extras; b) el *numérico*, esto es contraer o aumentar el número

---

<sup>2</sup> Otra forma en la que De La Garza (1989:8) señala que se ha definido a la flexibilidad, en el plano internacional, es la siguiente: “La flexibilidad entendida como flexibilidad del proceso y del producto vinculada a la producción por lotes, así como a las relaciones laborales (polivalencia, empleos a tiempo parcial, relación entre productividad individual y salario, formas organizativas participativas, articulación entre trabajo formal e informal, etc.)...”.

de trabajadores de confianza, eventuales, y subcontractados en función de la demanda del mercado y de las necesidades productivas; c) el *salarial*, incluye vincular los ingresos de los trabajadores a la productividad individual o por equipo, la puntualidad y la asistencia o la capacitación, así como el pago de la jornada laboral por hora.<sup>3</sup>

Es importante considerar que las diferencias conceptuales y la existencia de múltiples formas de clasificación están asociadas a tres elementos: el primero es que la flexibilidad no se da en el vacío, este proceso se encuentra inmerso en diferentes contextos y depende de la estrategia particular de las empresas y del ámbito laboral de cada organización. El segundo se refiere al enfoque teórico con el cual se aborda la flexibilidad, así como los instrumentos y las hipótesis de causalidad manejados en cada propuesta. Por último, no se le ha dado la importancia que requiere al análisis de los actores sociales que se ven involucrados en los procesos de flexibilización y sus respectivas estrategias de acción, estos agentes sociales generalmente son tratados pasivamente (Contreras, 2000).

El actor social es uno de los ejes aglutinadores en torno al cual es necesario enfocar los diferentes estudios del trabajo realizados sobre la flexibilidad. La flexibilidad no se da en abstracto, implica modificaciones en los contenidos, y diferentes contextos y fuerzas que dan vida a una determinada construcción social (De La Garza, 2000).

Paralelo al problema de cual es la mejor manera de abordar el tema de la flexibilidad laboral en el análisis de los distintos tipos de empresas que hay en nuestro país, existe el de cómo abordar los contratos colectivos de trabajo, y la respuesta sindical a la modernización aún en el caso de entidades específicas, como se menciona en el siguiente apartado.

---

<sup>3</sup> Para fines de contraste solamente se diferencian la propuesta de Lara y el grupo de autores que se cita en este párrafo. Sin embargo, entre ellos existen aun diferencias. De La Garza (1998a; 1998b; 2005) se apega al esquema de flexibilidad funcional, numérica y funcional. Pero Abramo (2001) divide la flexibilidad numérica en dos categorías: la primera se refiere “externa” ajustar la mano de obra a las necesidades del mercado a través de reducir los costos asociados a la contratación y el despido del personal; y la segunda, la “interna”, relacionada con la modificación de la jornada laboral para aumentar o acortar la capacidad de producción. En cambio, Chávez (2001) está más de acuerdo con dividir la flexibilidad en dos grupos: la “externa” asociada fundamentalmente a la subcontratación que hace una empresa de los trabajadores dedicados a la limpieza, vigilancia, transporte, comedor y comercialización de los productos; y la “interna” la cual divide en numérica (cuantitativa), funcional y salarial como De la Garza (1998).

## **Contrato Colectivo y Flexibilidad**

El nivel de flexibilidad existente en una organización depende de varios factores: la naturaleza del proceso productivo, ya se trate de procesos continuos o discontinuos; la especificidad de cada localidad (tanto el sistema jurídico laboral y la seguridad social, así como el grado de corporativismo); las prácticas y tradiciones culturales e informales que hay en la fabrica; el tipo, las características, la resistencia y la aptitud política de sindicato (en caso de existir) frente a los cambios gerenciales; la clase de estrategia empresarial aplicada para incrementar la productividad (tipos de cambios tecnológicos y organizacionales impulsados); y las características, el contexto y periodo en el que se elaboran los contratos colectivos de trabajo (De La Garza, 1993; Lara, 1998; Quintero, 2000). En su conjunto estos factores influyen, en algún grado, sobre la regulación e introducción de la flexibilidad laboral (funcional, numérica y salarial o externa/interna) y sobre las relaciones sociales e institucionales que existen en cada empresa.

En este sentido, el contrato colectivo de trabajo (CC) es otro de los elementos institucionales, además de la consideración de los actores sociales como ya se mencionó anteriormente, que permite unificar el análisis y descripción de los proceso de flexibilidad en México. Para Alcalde (1985), un contrato colectivo es el instrumento en el que se expresan las normas a que se sujetan tanto trabajadores como patrones durante las relaciones laborales. En este tipo de contrato se detallan las condiciones de trabajo, los salarios, las prestaciones, la jornada, etc., así como el carácter de las relaciones obrero-patronales existentes en una empresa, rama industrial o entidad determinada. Desde el punto de vista jurídico, el CC tiene entre otras funciones: establecer las condiciones laborales y de pago en las que se contratan los servicios del trabajador; solucionar los conflictos obrero-patronales; y regular el control político y económico de los actores sociales involucrados.

De acuerdo con estudios realizados, la flexibilidad asociada al CC se puede observar a nivel del: *uso* que el empresario hace de la *fuerza de trabajo contratada* (movilidad laboral, cambios en el proceso productivo, compactación de tabuladores, la duración de la jornada, etc.); los *cambios en el empleo* (subcontratación, contratación de trabajadores eventuales, recortes de personal asociados a las necesidades productivas, disponibilidad sobre empleados de

confianza); y del *salario* (el pago por hora y vincular el ingreso directo e indirecto a la productividad laboral y el cumplimiento de las normas de calidad) (De la Garza, 1998).

De manera general, se distinguen dos tipos de contratos: el del viejo patrón contractual de la Revolución Mexicana y el nuevo modelo contractual flexible. En el primer caso predomina la rigidez dado que hay cláusulas que protegen el desgaste de la fuerza de trabajo durante el proceso productivo; se da protección al empleo de los asalariados durante la jornada laboral; hay protección en el ingreso; y hay intervención defensiva del sindicato a la introducción de modificaciones tecnológicas y organizacionales.<sup>4</sup> Por otro lado, existe una tendencia a flexibilizar el proceso de trabajo, el empleo y el salario, pero también el sindicato puede dejar de intervenir cuando la empresa realiza modificaciones en la forma de organización o de producción<sup>5</sup> (véase cuadro no. I).

**Cuadro No. I**  
**COMPARACION ENTRE EL VIEJO PATRON CONTRACTUAL Y EL NUEVO PATRÓN FLEXIBLE EN MÉXICO**

<b>EL PATRON CONTRACTUAL DE LA REVOLUCION MEXICANA</b>	<b>EL NUEVO PATRON FLEXIBLE</b>
1.- PROTECCIÓN LIMITADA AL DESGASTE DE LA FUERZA DE TRABAJO EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN: - Definición de las categorías con sus funciones.	1.- FLEXIBILIDAD EN EL PROCESO DE TRABAJO: -Definición amplia de las funciones de las categorías (compactación de tabuladores y polyvalencia).

<sup>4</sup> Para los fines de este trabajo los tipos de CC solamente se desglosan en dos. No obstante, se distinguen distintas clases de CC hasta antes de los años ochenta: *el de la Revolución Mexicana* que se correspondía con la existencia de las grandes empresas para-estatales, donde había sindicatos muy fuertes, corporativismo y una gran influencia del PRI; *el de la pequeña y mediana empresa*, en los cuales se trataba de imitar al anterior CC, pero eran más flexibles y unilaterales; *el que vincula con el apartado B* del Art. 123 de la Constitución que abarca empleados del gobierno; *el blanco* que domina en las empresas privadas cuya preocupación se ha orientado a las prestaciones sociales y pone escaso énfasis en el control del proceso de trabajo (De La Garza, 1993; 1998a)

<sup>5</sup> A partir de la década de los años ochentas, los CC han atravesado por distintas etapas. La *flexibilidad unilateral* (1980-1992) que ha implicado cambios en los CC sin ingerencia del sindicato o en la definición de nuevos contratos en plantas instaladas en el norte del país. En estas últimas se modificaron o eliminaron cláusulas relacionadas con el uso de la fuerza de trabajo, los salarios y el empleo respecto a los CC que se lograron en el centro del país (tal es el caso de la industria automotriz). La *flexibilidad concertada* o *bilateral* (1992-1994) que representó la posibilidad de alianzas concertadas entre gobierno, sindicatos y empresas a fin de modernizar la producción mediante el incremento en la productividad y la calidad (Por ejemplo, el Acuerdo Nacional para la elevación de la Productividad Nacional). Y la *flexibilidad* que podemos denominar *mixta* (1995-actualidad) en donde muchos de los contratos del modelo de la revolución mexicano ya se han flexibilizado; se introducen nuevas formas de organización y cambios culturales a fin de elevar la competitividad en un contexto en el que existe escasa capacitación, bajos salarios y poder de decisión; y la flexibilidad con desregulación unilateral a favor del empresario y el pago de bajos salarios (De La Garza 2000; Abramo, 2001).

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigidez en la movilidad interna (puesto, lugar de trabajo, departamento o turno)</li> <li>- Reglamentación de la obligación a trabajar horas extras.</li> <li>- Reglamentación de la obligación a laborar en días de descanso obligatorio y en el descanso semanal.</li> <li>- Participación sindical en el proceso de sanción a los trabajadores.</li> <li>- Poca injerencia sindical en intensidad, productividad y métodos de trabajo.</li> <li>- Comisiones mixtas de higiene, seguridad y capacitación.</li> <li>- Escalafón ciego.</li> <li>- Las sanciones de la empresa puede intervenir el sindicato.</li> <li>- Jornada laboral promedio de 40 horas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Movilidad interna.</li> <li>- Elasticidad de la jornada diaria, semanal y anual.</li> <li>- Trabajo en días libres a voluntad de la empresa.</li> <li>- No injerencia sindical en intensidad, calidad, productividad y métodos de trabajo.</li> <li>- Escalafón por capacidades.</li> <li>- No ingerencia sindical en la decisión e implementación de los cambios tecnológicos o de organización laboral.</li> <li>- Las sanciones las aplica la empresa de manera unilateral.</li> <li>- Aumento de la jornada hasta de 48 horas a la semana.</li> </ul>
<b>2.- PROTECCION AL EMPLEO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervención sindical en la selección del personal de nuevo ingreso.</li> <li>- Reajustes negociados de personal.</li> <li>- Limitaciones en el uso de los eventuales.</li> <li>- Limitaciones en el uso de subcontrataciones.</li> <li>- Limitaciones a la creación de categorías de confianza.</li> </ul>	<b>2.- FLEXIBILIDAD EN EL EMPLEO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Libertad para subcontratar.</li> <li>- Libertad para emplear o desemplear eventuales.</li> <li>- Libertad para reajustar personal de base.</li> <li>- Libertad para crear categorías de confianza o aumentar el número de empleados.</li> </ul>
<b>3.- PROTECCION AL SALARIO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de prestaciones.</li> </ul>	<b>3.- FLEXIBILIDAD SALARIAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario por hora y en función de productividad y de una jornada flexible.</li> </ul>
<b>4.- INTERVENCIÓN DEFENSIVA DEL SINDICATO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS O DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>4.- NO INTERVENCIÓN DEL SINDICATO EN LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS U ORGANIZACIONALES INTRODUCIDOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO</b>

Fuente: Elaborado y modificado a partir de De La Garza (1993; 1998b).

Es importante mencionar que en muchas empresas de México, hasta hoy, no se han flexibilizado de manera extrema como si ha sucedido en algunas empresas de la industria automotriz<sup>6</sup> y en algunas maquiladoras que existen en el norte del país (De la Garza, 2000).

En estudios más recientes se señala que, particularmente para el caso de las maquilas, predominan dos modelos respecto a las relaciones que existen entre los sindicatos y las empresas: el del que predomina en la ciudad de Tijuana y de Matamoros-Tampico. En el primer caso, el de Tijuana, se trata de contratos donde sí hay protección laboral, pero en donde los sindicatos no intervienen en

<sup>6</sup> Un caso que se puede citarse en relación con la industria automotriz es el de General Motor en México, quien durante los años ochentas ante la necesidad de flexibilizar las relaciones laborales y de reducir los costos de producción decidió cerrar la planta que estaba instalada en el Distrito Federal y abrió una planta moderna y muy flexible a nivel de la organización, y con menores salarios en Silao-Guanajuato. Uno de los elementos que influyó para que el corporativo de General Motor tomara esta decisión fue la resistencia sindical que se opuso al proyecto de flexibilización y las importantes conquistas contractuales que el sindicato había logrado (García, 2002).

la designación de las tareas y la organización del trabajo, ni en los procesos de producción; estas actividades son gestionadas directamente por la empresa. En el caso de la maquila de Matamoros también la dirección empresarial se encarga de las actividades productivas sin intervención del sindical. En este caso éste último caso, el sindicato mantiene casi todo el poder en lo que se refiere a la contratación de la mano de obra, y se enfoca en los aumentos en las prestaciones económicas de ley (De La Garza, 2005b).<sup>7</sup>

Antes de abordar lo que está sucediendo con las relaciones laborales, el sindicato y el contrato en la maquiladora de Casimires Burlington, se describen tanto el contexto en el que esta empresa decide instalarse en Morelos como en las características de sus procesos productivos.

### **Los Orígenes del Parque Industrial Burlington**

Ante la crisis financiera que venía enfrentando el Grupo Burlington, la integración de México al Tratado de Libre Comercio con Norteamérica y Canadá, la competencia de las empresas asiáticas en la industria de los textiles y la confección a nivel internacional; en septiembre de 1997, los presidentes de Burlington Industries y Textiles de Morelos se reunieron con el presidente de México en turno a fin de presentarle el proyecto que desarrollarían a partir de ese año en Yecapixtla, Morelos. Los empresarios extranjeros le solicitaron al gobierno mexicano su apoyo para satisfacer las necesidades de agua, la energía eléctrica y los estudios de impacto que se requerían para instalar las tres plantas en Yecapixtla.<sup>8</sup>

Aprovechar los bajos costos de mano de obra, las exenciones fiscales, los apoyos gubernamentales que ofrece el gobierno de Morelos a los empresarios (becas de apoyo a la capacitación e infraestructura) y los bajos costos a los

---

<sup>7</sup> Sin embargo, otros estudios también han analizado con más detalle la intervención de los sindicatos en los procesos productivos y en la gestión organizacional para los casos de las ciudades de Matamoros y Tijuana. En estos se ha encontrado que, en el primer caso y a pesar de las crisis por las que ha pasado el sector maquilador en esta entidad, predomina “una política tradicional reivindicativa”. La flexibilidad ha sido impulsada por el gobierno y los empresarios, como respuesta los sindicatos han tratado de mantener una continua negociación con los patrones para evitar que, por un lado, las empresas se vayan de la entidad; pero, por otro lado, se conserve el empleo, los salarios y algunas de las conquistas laborales que se lograron hasta antes de los ochentas. Mientras que en el caso de Tijuana hay una gran diversidad de situaciones: desde la existencia de sindicatos independientes, la conformación de coaliciones obreras (acuerdo conjuntos entre obreros y patrones de corto plazo), y los sindicatos calificados de muy débiles (Quintero, 2000).

<sup>8</sup> Presidencia de la República, 1997, op. cit.



que se vende la tierra sin duda influyeron para Burlington se instalara en Yecapixtla. Por su parte, la promesa hecha al gobierno de crear nuevos empleos favorecieron la aprobación de dicho proyecto (García, 2006; 2007).

El monto de la inversión total proyectada fue de 600 millones de dólares, de los cuales 200 millones se gastarían en una primera etapa a fin de construir tres plantas. Como resultado de este proyecto se generarían dos mil empleos directos e indirectos<sup>9</sup> (Presidencia de la República, 1997).

Las expectativas de crear más empleos, aunque no mejores, se cumplieron por lo menos durante los primeros cuatro años. En el cuadro no II se observa como entre 1997 y 2001, el número de plantas de Burlington instaladas en Estados Unidos se reduce de 36 a 16 y de que manera el empleo disminuye de 20 mil a cerca de 14 mil la cantidad de trabajadores. Mientras que el México el número de plantas se eleva de tres a cinco y el número de empleados creció de un poco más de mil a 2 mil 600.

**CUADRO No. 2**  
**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PLANTAS Y EMPLEOS DE**  
**BURLINGTON EN ESTADOS UNIDOS Y MÉXICO, 1997-2001**

	1997	2001
<b>PLANTAS</b>		
Estados Unidos		
Textiles	36	16
México		
Textiles	3	3
Hilado	-	1
Confección de Ropa	-	1
<b>TRABAJADORES</b>		
Estados Unidos		
Total	20,100	13,700
México		
Asalariados	1,100	2,600

FUENTE: Modificado a partir de García Arminda (2004: 252)

<sup>9</sup> Una promesa similar de generar empleo a través de la instalación de maquilas ya se había realizado dos años antes. En efecto en 1995, el Grupo Burlington y Cone Mills, y el Grupo Alfa se reunieron con el Secretario de Comercio de México a fin de buscar las facilidades necesarias para instalar plantas maquiladoras de hilo, tela y prendas de vestir. Ese mismo año, se aceptó la propuesta y en junio de 1996 se decidió instalar el Parque Industrial NuStart en el Municipio de Emiliano Zapata, en el Estado de Morelos. Sin embargo, el proyecto fracaso ante la falta de infraestructura, problemas sindicales y las decisiones de algunos corporativos de cerrar algunas plantas por lo que las metas de empleo no se cumplieron (García, 2007).

Los empresarios consiguieron que se les vendieran los terrenos a precios bajos, una exención del impuesto predial del 90 por ciento durante 10 años y que se construyeran caminos para camiones pesados. De igual manera, se obtuvo un subsidio por un poco más de 10 millones de pesos para apoyar la capacitación de los trabajadores contratados.

Una vez autorizado el proyecto, en octubre de 1999 se inauguró lo que se dio en llamar el Parque Industrial Burlington, en donde se instalaron tres plantas: Burlmex Denim en la División Cone Denim, Hilos de Yecapixtla S. A. de C. V. y Casimires Burlmex en la División Burlington WorldWide. La primera es fabricante de tela de mezclilla, la segunda manufactura hilo de algodón y, la tercera, fabrica telas para casimires y sus mezclas (cuadro no. 3).

**CUADRO No. 3**  
**EMPRESAS INSTALADAS EN EL PARQUE INDUSTRIAL BURLINGTON**  
**YECAPIXTLA, 2007.**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>TIPO</b>	<b>PRODUCTOS QUE EXPORTA</b>	<b>GRUPO AL QUE PERTENECE</b>
HILOS DE YECAPIXTLA	Maquiladora	Hilados 100 por ciento de algodón, hilados de algodón y carretes de cartón.	Burlington industries Inc.-Pakardale
CONE-DENIM (Burlmex-denim)	Maquiladora	Tela de mezclilla 100 por ciento de algodón y tela de mezclilla en diferentes composiciones	Burlington industries Inc.
CASIMIRES BURLMEX	Maquiladora	Tela de lana y tejidos mezclados (paños y casimires)	Burlington industries Inc.

FUENTE: Elaborado a partir de Secretaría de Economía, Programa de maquila, varios años.

El Parque Industrial Burlington cuenta con una planta de tratamiento de aguas. Se considera que, en su conjunto, todas las instalaciones han dado lugar a uno de los complejos textiles más grandes de América latina. Estas obras de infraestructura forman parte de las distintas inversiones y apoyos que ha ofrecido el gobierno a los empresarios extranjeros que se logran ubicar en esta zona. En el apartado siguiente se describen los procesos productivos y el tipo de productos que se fabrica.

## **Características Generales de la Empresa Casimires Burlmex**

Casimires Burlmex S. A. de C. V. se localiza en el Parque Industrial Burlington, km. 2.5 de la carretera Yecapixtla-Agua Hedioda, Yecapixtla, Morelos.<sup>10</sup> La misión de esta empresa es: “producir y comercializar tejido de alta calidad y moda que satisfaga la necesidad cambiante de nuestros clientes en los mercados nacionales e internacionales con la mejor relación costo-beneficio en un marco de servicios”.<sup>11</sup>

Entre los productos que fabrican Casimires Burlmex se encuentran la manufactura de hilados y telas de una mezcla de fibras naturales (algodón y lana) y sintéticas (nylon, poliéster y rayón). Tan solo, durante el 2004 se introdujeron en esta empresa más de 400 muestras de telas y estilos diferenciados para los clientes, que incluyen telas de lana para los trajes muy finos. Estas telas son utilizadas generalmente para trajes, faldas y pantalones en los tonos siguientes: verde, azul, rosa, morado y gris.

Las actividades fundamentales del proceso de producción que se realizan en esta empresa son tres: el de hilatura, el de telares y el de acabado y teñido. A continuación se describe brevemente cada una de estas etapas del proceso de producción.

### **a) Hilatura.**

La elaboración del hilo se realiza en esta sección. La lana en crudo se compra en Estados Unidos o en Australia (dependiendo del precio del mercado) y es de borrego merino. La lana se retuerce para que se uniforme el pelo y se convierta en hilo, finalmente se pasa por calor para que se estabilice. En esta sección, la lana atraviesa por maquinas que la someten a procesos de estiramiento y peinado para que todas las fibras se han colocadas en un mismo sentido.

---

<sup>10</sup> Yecapixtla es un municipio de Morelos que abarca 170 km. cuadrados, el 3.4 por ciento de la superficie de dicho estado. En el 2000 residían en este municipio 36 mil 500 personas, el 46.5 por ciento de esta población era menor de 19 años. En los años noventa, la mayor parte de la población ocupada se concentraba en las actividades del sector agrícola, sin embargo en la última década se ha registrado una movilidad hacia los trabajos ubicados en la industria. En 1999, el 44 por ciento de la PEA ocupada se encontraba en actividades agrícolas y el 19 por ciento en el sector secundario. Para el 2000 estos porcentajes se modificaron al disminuir la población agrícola a 26.5 y en la industrial aumento a 28 por ciento (sobre todo en la construcción), el resto de la población se concentraba en los servicios. Este reciente desplazamiento de los trabajadores agrícolas hacia la industria, nos da una idea de la escasa experiencia manufacturera y de la cultura fabril que existe en este municipio (Gobierno del Estado, 2004).

<sup>11</sup> Documento interno de la empresa.

Posteriormente, la hilatura se somete a un adelgazamiento y queda en su color natural. La hilatura se puede hacer a dos o tres hilos dependiendo de la demanda externa de los clientes o de las necesidades del área de telares.

#### b) Telares.

En esta área el operador tiene que acomodar entre 343 y 384 puntas de hilo antes de empezar el fabricado de la tela. Si el hilo es irregular la maquina corta el hilo. Por lo tanto, además de instalar los conos y preparar las máquinas, las tareas del operario consisten en vigilar que no se rompan los hilos durante el tejido o en volver a poner la hebra del hilo que se rompió en la máquina correspondiente. Durante el tejido, se toman muestras de la tela en crudo (sin color) que son enviadas al laboratorio para verificar si ésta tiene algún defecto y si cumple con los estándares de calidad.

#### d) Teñido y Acabado.

Una vez que se obtiene la tela en crudo ésta puede ser sometida a diferentes procesos de modificación de acuerdo con las necesidades de los clientes. La tela que se obtiene de la combinación de la lana con el poliéster puede teñirse en varios colores: por ejemplo, verde, gris o guinda.

El área de acabado es una de las más importantes porque es una de las que ofrece mayor valor agregado a las telas que anteriormente fueron tejidas o teñidas o ambas. Este valor se puede asociar a la apariencia, el brillo, la estabilidad y la elasticidad de las telas.

La revisión de las telas para un solo rollo puede llevar 3 o 4 horas o hasta 3 días dependiendo del número de hoyos que se registra en la tela, el número de deshilados, los problemas registrados con el sentido de los hilos. Esta actividad es manual y es realizada por distintos trabajadores en mesas de trabajo y con equipo especializado. Hay un poco más de 40 mesas destinadas a la revisión de telas. Cada rollo tiene una longitud de entre 90 y 95 metros.

### **Organización, Entrenamiento, Sanciones en el Trabajo y Flexibilidad en los Procesos de Trabajo**

Casimires Burlmex es una empresa maquiladora dedicada a la confección y tiene alrededor de 700 trabajadores, de los cuales 500 están sindicalizados y

200 son de confianza. La administración de la estructura organización es de tipo jerárquico; en la parte superior se localiza el gerente, posteriormente los jefes de los distintos departamentos a quienes le reportan los supervisores y hasta debajo de la pirámide se localizan los operarios.

A nivel operativo existen ocho niveles en función del cual varía el salario recibido. Esta empresa tiene un centro de capacitación donde se preparan a los trabajadores que ingresan por primera vez. El Departamento de Recursos Humanos designa el puesto de cada trabajador de acuerdo a las características físicas y a las aptitudes del personal. La capacitación dura entre 8 y 12 semanas dependiendo del puesto de trabajo. Cuando entra a la empresa por primera vez, el trabajador recibe un breve curso de inducción durante el cual recibe información sobre el Reglamento Interior de Trabajo, el contrato Colectivo, las prestaciones sociales y las condiciones generales de la planta.

Durante la capacitación se hace una evaluación de los conocimientos, en este curso se insiste en las reglas de seguridad y en la importancia de la puntualidad. Se busca contratar personal operario con secundaria terminada y una edad que fluctué entre los 18 y 25 años, aunque hay operarios que rebasan dicha edad. Los trabajadores reciben dos incentivos: puntualidad y vales de despensa.

Todos los trabajadores que entran como operarios son sometidos a exámenes físicos y médicos. En la selección del personal es muy importante tener buena vista, contar con habilidades manuales y sin problemas con la columna vertebral. Los trabajadores recién contratados son puestos a prueba durante el primer mes y pueden ser despedidos por las siguientes circunstancias: en caso de que éstos no cumplan con el desempeño productivo exigido, éstos no pongan en práctica las capacidades de aprendizaje y las habilidades que obtuvieron durante el entrenamiento laboral o muestren un comportamiento que perjudique las actividades de la empresa.

Entre las actividades que se consideran motivo de suspensión por mal comportamiento se encuentran: distraer o hacer perder el tiempo a sus compañeros, dañar el equipo o los materiales de trabajo, desacatar las ordenes de los supervisores, no estar en el lugar de trabajo al que fue asignado, no preservar la seguridad laboral y no asistir a los cursos de capacitación o

entrenamiento que le corresponden, y faltar sin justificación alguna o sin previo aviso, entre otras actividades.

Las sanciones por retardos pueden variar y van desde una amonestación por escrito hasta la suspensión de ocho días sin goce de sueldo (sobretudo cuando se han acumulado cinco retardos). En el caso de las faltas, los castigos al personal van desde el descontarle el día y la suspensión de un día sin goce de sueldo, cuando este falta una vez, hasta la rescisión del contrato laboral cuando el operario faltó cuatro veces o más al mes. La siguiente sección se concentra en aspectos asociados a la flexibilidad y el contrato.

### **Contratación Flexible y Movilidad Laboral**

Los trabajadores son rotados en tres turnos de trabajo: el primero es de 7 a 15 hrs, el segundo de 15 a 23 hrs. y el tercero de 23 a 7 hrs. Sin embargo, cuando la demanda es baja se trabajan solamente dos turnos con horarios de 12 horas hasta cubrir 48 horas semanales en el turno diurno o 42 en el turno nocturno. La rotación laboral de los trabajadores se da cada semana o mes dependiendo de las necesidades de producción de la empresa.

La tolerancia para entrar a la fabrica y estar en su lugar de trabajo es de diez minutos, si el operario no llega a tiempo éste obtiene un retardo, se regresa a su casa o se admite su entrada; está decisión depende de la demanda productiva existente.

De acuerdo con el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), la empresa puede requerir, si así lo desea, que los trabajadores laboren aun en sus días de descanso pactado durante el mes o en los que marca la ley como no hábiles, pero en este caso, los trabajadores reciben una compensación adicional a su salario.

Otros de los aspectos importantes que se señalan en la cláusula décimas y la cláusula décimo quinta del CCT es que la empresa puede disponer del tiempo de contratación, de las actividades de su personal moviéndolos de un turno a otro, así como suspender la producción en función los factores ambientales nacionales o internacionales que afecten el nivel de competitividad o de productividad de la empresa. Estos aspectos del entorno pueden ser, entre otros, los cambios en la demanda de ventas o cualquier otra fluctuación que se

observe en los mercados. Se menciona que estos cambios se harán solo con notificarlo al sindicato.

Las modificaciones que la empresa puede realizar, de acuerdo con la cláusula trigésima tercera del CCT, comprende cualquier sistema de trabajo que mejore la calidad o productividad o incluso aquellos métodos de organización que a juicio de la empresa contribuyan a incentivar al personal. Se señala que es obligatorio que el personal aplique dichas mejoras en el trabajo.

Entre las actividades que, de acuerdo con la cláusula anterior, la empresa puede hacer para aumentar la producción por hombre empleado se encuentran las siguientes: mover al personal o las máquinas de un lugar a otro, de manera transitoria o definitiva, en cualquier momento de la jornada, de un turno a otro, y sin considerar el nivel de calificación o puesto. Se especifica que estos movimientos no implican un incremento salarial.

Incluso sí se hace necesario aplicar o modificar el programa de productividad o aplicar uno nuevo, como resultado de una nueva tecnología o de nuevos avances tecnológicos la dirección empresarial lo podrá hacer solamente con notificarlo al sindicato. Se subraya que el trabajador está obligado a adaptarse a estas modificaciones programáticas (cláusula trigésima quinta).

Como se puede apreciar, la empresa tiene amplia libertad para introducir nuevas formas organizacionales, tecnologías y movilizar el personal de acuerdo con sus propios criterios. Esta situación no es exclusiva de esta empresa, también se ha observado que en las maquiladoras instaladas en Querétaro sucede algo similar: tanto el sindicato como los trabajadores en las maquilas que hay esta entidad tienen escasa participación e información sobre los cambios productivos relacionados con diversificación de la producción, el tipo de tecnologías empleas, y las modificaciones en las líneas productivas con el fin de evitar enfrentamientos con el sindicato y sus afiliados (Carrillo, et. al., 2005, 154 y 155)

Uno de los aspectos a resaltar es que en el CCT no se mencionan los métodos, técnicas o estándares a través de los cuales se mide la productividad de los trabajadores, y en consecuencia tampoco se liga al salario a este indicador económico. En este sentido, se puede afirmar que los CCT brindan flexibilidad por dos vías: a través de la autorización explícita a las empresas para modificar

las condiciones de trabajo, y omitiendo en las cláusulas la normatividad laboral (Arciniega, 2005) y las formas de control.

Por otra parte, en la cláusula trigésima del contrato mencionado, se señala que la empresa puede sustituir o modificar en cualquier momento y a su discreción los materiales de trabajo, los instrumentos y la maquinaria que utilizan los trabajadores; dado que todas las herramientas le son proporcionadas por la empresa.

De igual manera, en caso de que el sindicato no proporcione el personal que la gerencia requiera, cuando ésta decida aumentar la producción mediante operaciones continuas durante siete días, la empresa tiene la libertad de contratar de manera “directa y libremente” al personal que requiere (cláusula décima novena).

Finalmente, se enfatiza que los horarios de labores o de un trabajador pueden variar de acuerdo con las necesidades de la empresa siempre que se le avise al sindicato con cinco días de anticipación y se considere la necesidad de “algún descanso” por parte del trabajador (cláusula vigésima).

Otro los aspectos que se enfatiza es que todos los trabajadores que ingresan a la producción deben afiliarse al sindicato a fin de poder ser contratados, ya sea que el sindicato los recomiende o no. A respecto la cláusula sexta del CCT se menciona que: “Para la ejecución y desarrollo de los trabajadores temporales y definitivos que necesite la Empresa, ésta solicitará al Sindicato los candidatos respectivos para cuyo efecto éste deberá enviarlos en términos de 48 horas inmediatas siguientes a su solicitud por escrito al Sindicato y si transcurrido ese término no proporciona al personal solicitado, la Empresa podrá contratarlos libremente, debiendo incorporarse dicho personal al sindicato posteriormente.”<sup>12</sup> Si se señala que tanto el sindicato como la empresa acuerdan a quién contratar, finalmente quién aplica exámenes físicos, de conocimientos y de habilidades es el personal que es de confianza para la dirección de la empresa.

Este hecho no solo es exclusivo de Casimires Burlington, en algunas maquiladoras que se encuentran ubicadas en el Estado de México también se da esta influencia del sindical: “Los contratos mantienen la intervención del

---

<sup>12</sup> Referencia CCT de la empresa, documento interno.



sindicato en el procedimiento de ingreso de los trabajadores, pero las normas reorientan a estrechar cada vez más los márgenes de interferencia sindical en las decisiones de ingreso a la empresa, por ejemplo, al empezar a incidir en necesarios exámenes de conocimientos y aprobación de cursos de capacitación. En lo que se refiere al reclutamiento contratación del personal que se emplea en las maquiladoras de Toluca, las empresas se obligan a admitir únicamente trabajadores proporcionados por el sindicato.... La afiliación sindical es obligatoria.” (Arciniega, 2005: 221)

En este sentido, como bien señala Quintero (2000), los CCT describen la discreción de que goza la empresa para el manejar a los trabajadores, tanto en el proceso productivo como organizacional, y el control que los sindicatos pueden ejercer sobre éstos.

## **CONCLUSIONES**

Este trabajo coincide en señalar que analizar, como lo hacen otros documentos aquí citados, la flexibilidad laboral en las empresas maquiladoras y no maquiladoras es un proceso complejo. Abordar la flexibilidad en el trabajo es una tarea muy reflexiva y compleja por varias razones: A) exige conocer los diferentes supuestos, las metodologías y propuestas teóricas sobre las cuales se aborda este objeto de estudio, las cuales no siempre coinciden, B) es necesario obtener información y analizar las condiciones internas y externas concretas en las cuales los empresarios intentan movilizar, contratar o subcontratar a los trabajadores; ligar los salarios a la productividad; modificar las relaciones laborales; e introducir nuevas tecnologías, C) se requiere conocer el punto de vista de los actores sociales afectados por la flexibilidad laboral, comprender sus formas de lucha y su historia, así como los tipos de resistencia “pasiva”, y D) es importante analizar el marco institucional o contractual en el cual se manifiesta por escrito las formas de control de la empresa en las relaciones laborales y los grados de libertad que los sindicatos tienen en esta negociación. Este marco contractual puede o no coincidir con las acciones sociales que llevan a cabo los distintos actores sociales en el lugar de trabajo.

Si bien reconocemos que este trabajo no logra cumplir todas estas expectativas, dado que aun se sigue investigando sobre este caso, creemos

que analizar a Casimires Burlington en Morelos, en el sector de la confección, es interesante por diversos aspectos:

Primero, la instalación de Casimires Burlington en el Parque Industrial Burlington-Yecapixtla responde a la lógica de la integración regional y de la globalización, representa la forma como los grandes grupos industriales del sector textil movilizan sus capitales en la búsqueda de la reducción de costos y de aprovechar las oportunidades asociadas a cercanía geográfica y los bajos aranceles que existen en el país.

Segundo, en lo que a la flexibilidad laboral se refiere se observa que la empresa tiene la libertad de movilizar trabajadores y maquinarias según sus necesidades productivas. También, de acuerdo con las distintas cláusulas del contrato colectivo, la dirección empresarial puede introducir nuevos métodos de trabajo, formas de organización o mejoras tecnológicas si lo considera conveniente a sus intereses. En esta planta maquiladora de casimires, los trabajadores pueden ser movidos de turno, de línea de producción a otra, y adaptarse a la maquinaria y equipo que introduzca o reemplace la empresa.

Tercero, si bien el tema de la productividad es mencionado a lo largo de todo el CCT no se señalan los parámetros bajo los cuales éste se mide, y más aun se sostiene que en la producción por jornada/hora/hombre no está ligado al incremento salarial. Este aspecto le da una enorme discrecionalidad a la empresa para fijar los estándares de producción o despedir a los trabajadores bajo el argumento de mantener un bajo rendimiento.

Cuarto, como en el caso de otras maquiladoras instaladas en México, se aprecia que en casimires Burlington el principal control que mantiene el sindicato está ligado a la propuesta de sugerir el personal a contratar, sin embargo, al final con los filtros de los exámenes es la empresa quien controla el proceso de ingreso de los trabajadores a la planta.

Quinto, son muy escasos los trabajos que existen sobre los temas de flexibilidad laboral en las empresas maquiladoras que existen en el Estado de Morelos, y es en este contexto en el que deseamos poder contribuir con este caso.

## Bibliografía

- Abramo, Laís (2001), "Mercado de Trabajo, Flexibilización y Nuevas Formas de Regulación", en revista *Trabajo*, año 2, no. 4, enero-julio, segunda época, México, pp. 145-187.
- Alcalde Arturo (1985), "El Contrato Colectivo de Trabajo", Gabriela Bensusan, et. al., *El Obrero Mexicano*, Siglo XXI, México, pp. 119-180.
- Arciniega Rosa (2005), "La Industria Maquiladora de Exportación en el estado de México", *Modelos de Producción en la Maquila de Exportación*, Enrique De la Garza (Coord.), Plaza y Valdés-UAMI, México, pp. 199-238.
- Carrillo M. A., et.al., (2005) El Comportamiento de la Maquila en Querétaro", *Modelos de Producción en la Maquila de Exportación*, op. cit., pp. 139-167.
- Chávez, Irma Paulina (2001), "Flexibilidad en el Mercado Laboral: orígenes y concepto", *Aportes*, vol. 6, no. 17, Benemérita Universidad de Puebla, mayo-agosto, pp. 57-74
- Contreras Oscar (2000), "Los Estudios sobre la Flexibilidad Laboral en México: Algunas Observaciones Críticas", *Estudios Sociológicos*, vol. XVIII, no. 54, septiembre-diciembre, México.
- De la Garza Enrique (1989), "Transformaciones del Modelo Contractual en México", revista *Trabajo*, no. 1, octubre-diciembre, México, pp. 7-15.
- (1998a), "Bilateralidad y Flexibilidad", Enrique De La Garza (Coord.), *Modelos de Industrialización en México*, UAM, México, pp. 199-235.
- (1998b), "Estrategias Empresariales y Reestructuración Productiva", Coord. Enrique de la Garza, *Estrategias de Modernización Empresarial en México, Flexibilidad y Control sobre el Proceso de Trabajo*, Friederich Ebert Stiftung, pp. 19-45.
- (2000), "Flexibilidad del Trabajo: Discurso y Construcción Social", *Región y Sociedad*, vol. XII, no. 19, México, pp. 31-81.
- (2005), *Modelos de Producción en la Maquila de Exportación*, Enrique De la Garza (Coordinador), Plaza y Valdés-UAMI, México.
- (2005b), "Modelos de Producción en la Maquila de México: la evidencia empírica", *Modelos de Producción en la Maquila de Exportación*, op. cit. pp. 33-72.

García Arminda (2004), "La inserción de México en la arquitectura cambiante de redes de suministro del vestido hacia Estados Unidos dentro de la Cuenca del Pacífico (1985-2003)", Tesis para obtener el Doctorado en Ciencias, Área Relaciones Internacionales, Universidad de Colima, Colima, 2004.

García Alejandro (2002), "Del paradigma fordista-taylorista al toyotista en la industria automotriz terminal: los casos de General Motors en el Distrito Federal y Silao-Guanajuato", Leonel Corona y Ricardo Hernández (Coord.), *Innovación, universidad e industria en el desarrollo regional*, IPN-Friederich Ebert-Plaza y Valdez, México, pp. 323-344.

----- (2006), "Rotación Laboral, Tecnología y prácticas Culturales: los casos de algunas maquiladoras de textiles y de la confección instaladas en Morelos", en *La Situación de los Trabajadores ante los Cambios Tecnológicos*, Gerardo Chávez (Coord.), IIE-UNAM, CD, ISBN 970-32-3492-5.

----- (2007) "La Situación Económica de la Industria Textil: el caso del parque industrial Nustart en Emiliano Zapata, Estado de Morelos", Coord. García Alejandro, et. al., *Perspectivas Económicas y Sociales de Morelos*, UAEM, Morelos, pp. 1-18.

Gobierno del Estado, Plan Municipal de Desarrollo de Yecapixtla Morelos, 2003-2006, Periódico oficial no. 4345, 25 de agosto del 2004, Cuernavaca, Morelos. Gobierno del Estado.

Lara Arturo (1998), *Aprendizaje Tecnológico y Mercado de Trabajo en las Maquiladoras Japonesas*, UAM-Miguel Ángel Porrúa, México.

Martínez María E., et. al. (2005), "La industria Maquiladora de Exportación ene. Estado de Puebla", *Modelos de Producción en la Maquila de Exportación*, op. cit., pp. 297-319.

Presidencia de la República (1997), Comunicado no. 445, septiembre 9, México, <http://zedillo.presidencia.gob.mx>. Consultado 3 de enero del 2008.

Quintero Cirila (2000), "Las Relaciones Laborales en la Industria Maquiladora", Josefina Morales (Coord.), *El Eslabón Industrial: Cuatro Imágenes de la Maquila en México*, Editorial Nuestro Tiempo, México, pp.104-152.

---- (2003), "El Sindicalismo en Maquiladoras y su Vinculación con la Problemática Sindical Mexicana", Fernando Pozos (Coord.), *la Vulnerabilidad Laboral del Modelo Exportador en México*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, pp. 85-112.