

Estrategias Empresariales de Subcontratación Internacional:

La influencia de las configuraciones
culturales y subjetivas

Marcela A. Hernández



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Acabababab



Primera edición: octubre 2012

D.R. © Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

Avenida San Rafael Atlixco 186,

Colonia Vicentina C.P. 09340

Iztapalapa, México, D.F.

© Marcela A. Hernández Romo

© Plaza y Valdés S. A. de C. V.

Manuel María Contreras 73. Colonia San Rafael

México, D. F. 06470. Teléfono: 5097 20 70

editorial@plazayvaldes.com

www.plazayvaldes.com

Plaza y Valdés Editores

Calle Murcia 2. Colonia de los Ángeles

Pozuelo de Alarcón 28223, Madrid España

Teléfono: 91 862 52 89

madrid@plazayvaldes.com

www.plazayvaldes.es

Corrección de estilo: José Luis Castelán Aguilar

Formación tipográfica: Carlos Ariel Dirceu León González

Diseño de portada: Elizabeth Mercado León

ISBN: 978-607-402-487-6

Impreso en México / *Printed in Mexico*

Estrategias empresariales en la subcontratación internacional: La influencia de las configuraciones culturales y subjetivas

Marcela A. Hernández Romo



Primera edición: julio 2012

D.R.© Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa
Marcela A. Hernández Romo

© Plaza y Valdés S. A. de C. V.
Manuel María Contreras 73. Colonia San Rafael
México, D. F. 06470. Teléfono: 5097 20 70
editorial@plazayvaldes.com
www.plazayvaldes.com

Plaza y Valdés Editores
Calle Murcia 2. Colonia de los Ángeles
Pozuelo de Alarcón 28223, Madrid España
Teléfono: 91 862 52 89
madrid@plazayvaldes.com
www.plazayvaldes.es

ISBN:

Impreso en México / *Printed in Mexico*

Agradecimientos

Deseo agradecer a todas aquellas personas que hicieron posible la culminación de esta obra.

El haber participado en el seminario e investigación sobre maquila con el doctor Enrique de la Garza me adentró en las discusiones actuales sobre la misma, esto me dio los fundamentos teóricos y metodológicos sobre los cuales se finca esta investigación. Por la ayuda recibida durante la publicación de estas páginas y que las han enriquecido a luz de las discusiones, comentarios y sugerencias, vaya mi más sincero agradecimiento.

Agradezco también a los directores, gerentes y trabajadores de las empresas por permitirme adentrar en ellas y en sus mundos privados. Su disposición para ser entrevistados en reiteradas ocasiones, por acceder a hablar tanto de su mundo laboral como sobre sus vidas personales y familiares, así como permitirme ir a sus casas y conocerlas, hago patente mi reconocimiento y agradecimiento.

Quiero agradecer también a Cuquis Hernández por su apoyo en la realización de las entrevistas en la parte técnica para grabar los testimonios en video.

Asimismo agradezco al despacho García Soriano por apoyarme en la logística de las entrevistas y la encuesta; por los contactos con las empresas, con los funcionarios de gobierno y con asesores de las compañías.

A Luz Flaviana por su apoyo en el día a día de la investigación.

Contenido

Introducción	15
Anotación sobre la información	22
I. Teoría y enfoque: el paradigma configuracionista, una estrategia teórico-metodológica	25
El paradigma Configuracionista: una estrategia teórica-metodológica	28
II. El modelo maquilador en México	35
El toyotismo precario	35
El modelo maquilador en Aguascalientes	38
De la Industrialización a la Maquilización en Aguascalientes	38
La maquila en Aguascalientes: configuración socioproductiva taylorista-fordista	41
III. Configuraciones culturales y subjetivas en la producción	51
Antecedentes y breve historia de las empresas-maquiladoras	55
Empresa OSKI de México. S.A de C.V	55

Proceso productivo.....	59
Operaciones importantes y maquinaria utilizada en la fabricación de las prendas	61
Perfil del director y los gerentes.....	62
Perfil del trabajador y condiciones de trabajo en OKA	63
Antecedentes de Cooper de México	64
Perfil de la gerencia y los trabajadores.....	67
Proceso productivo y calidad	69
Tecnología	71
Coroplast de México, planta Aguascalientes	72
Antecedentes de la empresa	72
Proceso de producción	75
Teñidos San Juan	77
Antecedentes e historia	78
Perfil gerencial, de los trabajadores y condiciones de trabajo	80
Maquila de Moda: calidad, costo y entrega a tiempo	83
Proceso de producción y los códigos de conducta	84
Proceso de revisión final de la calidad.....	86
Configuración subjetiva y cultural en las estrategias productivas de la maquila en Aguascalientes	87
Estrategia de vigilancia en la organización del trabajo	89
La estrategia de las gerencias de vigilancia y control como respuesta a la falta de calidad y la disyuntiva entre calidad o cantidad	93

La calidad vista como configuración subjetiva y cultural: un proceso de constante conflicto y negociación	98
Del control inmediato del proceso de trabajo al concepto ampliado de resistencia	102
La estética, la identidad y la negociación de la productividad	106
Estrategia de Relaciones Laborales y Sindicalismo: nuevas formas de representación	114
El supervisor y las nuevas formas de representación.....	121
La localidad: una historia compartida de vida	123
La erotización del espacio de trabajo: complicidad inconcesable	129
Una nueva forma de sociabilidad: el trabajo.....	136

IV. La diferenciación social, racial, étnica, de clase y cultural..... 139

Estructura del reglamento interno de trabajo un análisis por gestión de temas y orden de turnos	143
Gestión del tema I. Núcleo temático. (Analogías) “Quién manda en la empresa”.....	147
Gestión del tema II. Núcleo temático. Los criterios de Ingreso (desconfianza, conflicto, control). Nuevas analogías	150
Gestión del tema III. Disciplina, deberes y obligaciones. El juego del poder y autoridad desde las direcciones.....	156
Gestión del tema IV. Núcleo temático, la flexibilidad.....	159

Diferenciación social entre directivos, gerencias y trabajadores.....	162
El día a día de los gerentes.....	163

**V. Crisis y estrategias en el modelo productivo
maquilador173**

Presiones estructurales y estrategias de los corporativos	173
Lo Cultural y lo subjetivo en la organización	174
La organización, los directores, cultura, poder y subjetividad	179
La empresa americana	179
Perfil del director de la empresa Cooper	179
Estructura organizativa y las decisiones.....	180
Los espacios de decisión de la filial	182
Contexto estructural de la empresa Cooper	186
Presiones del corporativo sobre la maquila-filial..	187
El director y las estrategias de la maquila-filial	188
Estrategia de reducción de costos vía la intensificación del trabajo	189
El director y las decisiones.....	195
Estrategia de Recuperación del cliente vw	197
Reto: entrar como cliente de vw	197
Análisis y reconstrucción de la decisión	197
Configuración subjetiva en la decisión de ser cliente de vw.....	198
Estrategias y crisis de la maquiladora-filial coreana.....	203
Perfil del director de la empresa OSKI	205
Estructura organizativa y decisiones.....	205
Estrategia de la filial Aguascalientes.....	208

Estrategias del corporativo y la planta: Coroplast de México, Aguascalientes.....	209
Presiones en la planta de Aguascalientes.....	210
Perfil del director de la empresa Alemana.....	212
Estructura organizativa y de decisiones.....	213
El director y la estrategia.....	214
Estrategias de la planta Aguascalientes.....	216
Estrategias de la empresa mexicana.....	220
Perfil del director de la empresa mexicana.....	220
Estrategia de reestructuración, el paso al paquete básico completo.....	221
Estructura organizativa y decisiones.....	221

VI. A modo de cierre. La configuración en espiral 225

Hacia un concepto ampliado de empresa.....	225
Elementos de la configuración de la subcontratación con bajo valor agregado.....	231
Configuración sociotécnica de vigilancia y control.....	234
Configuración subjetiva y cultural de las filiales-maquiladoras.....	235
Códigos subjetivos y culturales que cruzan a las empresas.....	235
Configuración de aprovechamiento de las ventajas competitivas.....	239
La configuración mexicana de dependencia del Estado.....	241

Referencias..... 245

Introducción

Este libro es el resultado de un proceso largo de investigación. En sus inicios parte de un seminario de investigación iniciado en el 2003 en la UAM-I y coordinado por Enrique de la Garza en el cual se discutía: *a)* si la maquila es un modelo productivo y, de ser así, cuáles serían sus características; el debate teórico se daba frente las versiones que sostienen que la maquila es sólo un régimen arancelario, y por lo tanto, no es una rama o una industria, y mucho menos un modelo productivo y *b)* si realmente este modelo era una vía aceptable para pasar del modelo maquila de ensamble a uno de mayor valor agregado (del modelo taylorista-fordista a una tercera generación), aunado al desarrollo de un empresariado y una nueva capa gerencial con nuevas capacidades.

El resultado de este seminario fue un proyecto de investigación que duró dos años, en él participamos diferentes investigadores de varios estados y universidades del país. El objetivo era tener un mapa en las entidades donde tradicionalmente se ubica la maquila y de las zonas emergentes de los modelos de producción predominantes. Es decir, el arreglo que se da entre un nivel tecnológico, el tipo de organización del trabajo, el perfil de la mano de obra, el tipo de sindicalismo

y de relaciones laborales y la cultura laboral, gerencial y empresarial. Al arreglo entre estas diversas dimensiones es lo que De la Garza llama configuración sociotécnica. Con base en estos elementos se definió el modelo industrial y productivo predominante en la maquila y en general en la manufactura en México que se le denominó de Toyotismo Precario¹ (De la Garza, 2005). En el capítulo I, se define este modelo, que nos sirve de marco referencial para discutir y definir el modelo maquilador en Aguascalientes.

La información obtenida también nos muestra, que la maquila se encuentra en crisis desde inicios del 2000 y que las manifestaciones de inestabilidad del modelo eran claras, que no había crecimiento sino estancamiento (cierre de establecimientos y con esto pérdida de empleos). En este contexto nos preguntamos además sobre la capacidad de decisión de los directivos y gerentes de las maquiladoras en la planeación y ejecución de estrategias para salir de las crisis. Es decir, nos interesamos por saber si realmente con este modelo se genera en los directivos y gerentes de las maquiladoras nuevas capacidades y las ponían en juego, y si en la práctica adquirirían importancia al poder tomar decisiones importantes para la empresa.

La segunda parte de la investigación (segunda parte del capítulo I) consistió en definir el modelo productivo de

¹ La configuración del toyotismo precario hace referencia al modelo productivo basado en la intensificación del trabajo y los bajos salarios, con tecnología media-baja, con una organización del trabajo taylorizada-forzizada y algunos aspectos del toyotismo como son las técnicas de control calidad, con encadenamientos productivos escasos, no hacen investigación y desarrollo, con jornadas de trabajo largas y con sindicatos a favor de la empresa. Para una mayor referencia sobre el concepto de toyotismo precario véase De la Garza (2005).

INTRODUCCIÓN

Aguascalientes² a partir de la encuesta aplicada a 25 grandes empresas maquiladoras, así como de las entrevistas a profundidad realizadas a directores, gerentes y trabajadores. Se pudo constatar que el modelo productivo de Aguascalientes se mantiene heterogéneo y polarizado en el nivel de la configuración productiva (Hernández, 2003; Hernández y Maza, 2005), es decir, conviven empresas con un nivel tecnológico medio con una organización del trabajo taylorizada-fordista-toyotista, son empresas locales que se convierten en maquiladoras conservando las viejas estructuras productivas en tecnología y organización del trabajo; en contraposición con otras que al establecer relación con industrias extranjeras elevan su nivel tecnológico. Además, se pudo observar cómo las condiciones de trabajo que se instauran en la maquila provocan un tipo de resistencia individual de los trabajadores que se vuelve social al realizar prácticas comunes como consecuencia de los bajos salarios, las precarias condiciones de trabajo. Se puede decir, que estas prácticas se vuelven parte del modelo productivo de la maquila en Aguascalientes y que afecta a su productividad.

Una vez establecido que *a)* que si se puede hablar de un modelo maquilador que se denomina toyotista precario (capítulo I), y *b)*, que el modelo maquilador de Aguascalientes responde a estas características cuyas particularidades productivas hacen referencia a una configuración sociotécnica heterogénea con manifestaciones de resistencia de los trabajadores que llevan a la acción colectiva. En la tercera parte de este libro se busca fundamentar el marco heurístico en un estudio de caso en profundidad, partiendo del siguiente supuesto: si el modelo maquilador

² Una primera versión ampliada sobre el modelo maquilador de Aguascalientes se encuentra en Hernández y Maza (2005).

implica una forma de configuración sociotécnica y ésta es conformada por los bajos salarios, tecnología baja-media, organización del trabajo taylorista-fordista-toyotista precaria, con poca capacitación, fuerza de trabajo mitad femenina, con escasos encañamientos productivos y de servicios en México. La empresa que cuente con este tipo de configuración sociotécnica forma parte del modelo maquilador, independientemente de si está inscrita o no en el régimen arancelario. En este mismo capítulo, establecemos las configuraciones estratégicas emprendidas por las corporaciones para salir de la crisis en el periodo que va del 2003 al 2007 y que impactan a las maquiladoras-filiales en México. La principal estrategia de las corporaciones extranjeras en la maquila consiste en asignar el trabajo más simple, repetitivo, estandarizado, con bajos salarios y baja tecnología, como son muchas de las operaciones en los ensambles finales en producción de prendas de vestir, productos eléctricos y electrónicos y autopartes. Es decir, los datos nos permiten hablar de estrategias globales emprendidas desde la matriz, combinadas con factores locales. La comparación entre la capacidad de decisión entre empresas matrices y las maquiladoras filiales nos da cuenta de las fuertes limitantes que tienen estas últimas para generar estrategias, y cuando las generan, estas solo tienen que ver con la operatividad de las estrategias establecidas desde la corporación para su ejecución. En síntesis, nos interesaba conocer tanto las estrategias de reestructuración productiva emprendidas como la configuración productiva resultante de éstas y marcar las diferencias entre los corporativos y el ser maquila-filial en las decisiones de las empresas.

Pero, además, sostenemos que el que las corporaciones elijan instaurar sus filiales fuera de la sede de la casa matriz, no sólo responde a que en México haya abundante mano de obra barata (costo unitario por trabajador), sino que también entra

INTRODUCCIÓN

en juego la concepción que tienen los corporativos sobre los trabajadores, los sindicatos y los gerentes en México. Por lo que la cultura y la subjetividad se vuelven elementos importantes para explicar las acciones de los sujetos corporativos. En concreto, interesa establecer los determinantes estructurales, subjetivos y culturales de las estrategias empresariales en las maquilas grandes de exportación y cómo éstas son traducidas por las gerencias en políticas de producción (organización del trabajo, niveles tecnológicos, políticas de la gestión de personal) que definen al modelo productivo prevaleciente. De esta manera definiremos la configuración cultural y subjetiva del modelo productivo de la maquila en Aguascalientes.

Fundamentación heurística

La fundamentación heurística de estos supuestos se enmarca en la selección de cuatro empresas bajo los siguientes criterios: 1) que las empresas se encontrarán en crisis en el momento de la aplicación de la encuesta y las entrevistas, para analizar sus estrategias de salida a dicha crisis; 2) que dos de las empresas seleccionadas formarán parte de la muestra de maquilas de exportación encuestadas por primera vez en el 2003 y en segunda y tercera vuelta en el 2006 y 2008; lo que nos daría evidencia de si la configuración socioproductiva identificada en el 2003 había cambiado o mantenía las mismas características; 3) que todas las empresas se hubieran instalado en el periodo del *boom* de la maquila en Aguascalientes (1995-1997). El establecimiento de los anteriores criterios nos permitió situar a las empresas en igualdad de circunstancias para enfrentar y optar ante las mismas condiciones y mismas posibilidades como era el registrarse como

maquila y gozar de las “bondades” de este régimen arancelario, así como el plantearse qué estrategias llevar a cabo para mantenerse en el mercado: 4) el origen del capital fue otro elemento que influyó en la selección: en los tres criterios anteriores buscamos que las empresas se desarrollaran en contextos similares, también buscábamos que las empresas seleccionadas fueran grandes y que respondieran a los capitales de los distintos países que se ubicaron en Aguascalientes, lo cual nos permitiría vislumbrar las diferencias culturales y ver si éstas influían en la forma de decidir.

Para el análisis de los casos se seleccionaron cuatro grandes empresas maquiladoras,³ se tomó en cuenta además de los criterios antes mencionados que dos de las empresas estuvieran inscritas en el régimen arancelario y dos no registradas, aunque, como mencionamos, funcionarán en forma semejante a las maquilas. También se procuró que fueran de distinto origen de capital y que los directores fueran del país que controla el capital y, finalmente que las empresas maquiladoras seleccionadas pertenecieran a los sectores a los cuales le había apostado el gobierno como parte de su política industrial en la década de los ochenta y noventa del siglo xx, como es el sector textilero y del vestido (en Aguascalientes es una tradición de larga data) y a las ramas de la electrónica y de autopartes.

Las empresas son OSKI de México de capital coreano, el director es coreano, y la casa matriz se encuentra en la ciudad de Los Ángeles, California en Estados Unidos, está inscrita

³ Al definir el modelo maquilador con base a la configuración socio-técnica independientemente de si está o no registrada bajo el régimen arancelario, llamamos indistintamente a las empresas como empresas maquiladoras o maquiladoras-filiales.

INTRODUCCIÓN

en el padrón maquilador y es de la rama textil; Coroplast de México, empresa alemana, la casa matriz se encuentra ubicada en Wuppertal en Alemania, el director es alemán y se dedica al ensamble de arneses, no está inscrita en el régimen arancelario de la maquila; Coopers de México, empresa americana, la casa matriz se ubica en Estados Unidos y se dedica a la producción de ensamble de sellos de hule para las puertas de los autos; los dueños son los accionistas pensionados que pusieron sus jubilaciones en la Bolsa de Valores; el director es mexicano y no está inscrita como maquila; Teñidos San Juan, empresa mexicana, el director es el dueño de la empresa y está inscrita en el padrón maquilador, es de la rama textil. La información que se utilizó fue el resultado de la aplicación del cuestionario de modelos productivos, de entrevistas en profundidad, historias de vida a los directivos, gerentes, jefes de departamento, líderes de calidad y trabajadores; se hizo observación directa y se convivió a la hora de la comida con los trabajadores en el restaurante de las propias empresas; además se visitaron algunas de las casas de directivos y trabajadores, además se videograbaron estas entrevistas.

Cabe mencionar que para el cierre de este trabajo, hacia finales de 2009, Coroplast y Teñidos San Juan habían cerrado; la primera se trasladó al estado de Toluca y la segunda cerró definitivamente, es decir, ninguna de las dos superaron la crisis; no así la coreana y la norteamericana que no sólo se mantuvieron sino que crecieron; la primera en el número de trabajadores y la segunda, además de generar más puestos de trabajo, abrió una nueva línea de producción.

Anotación sobre la información

Para obtener la información general de la investigación, y al no contar con un censo único del registro de la maquila y que tuviera todas las variables que queremos analizar, utilizamos los siguientes tipos de fuentes: los resultados obtenidos de la investigación coordinada por De la Garza (2005) sobre la crisis de la maquila que utiliza información de la Encuesta Nacional de la Industria Maquiladora de Exportación del INEGI, el Módulo de Maquila de la Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación (ENESTYC 1998 y 2001) y la Encuesta aplicada a la Maquila Grande de Exportación en el centro y Sur de México en el 2003 (EMGE). Además, de la aplicación de la encuesta se hicieron entrevistas a directivos y gerentes sobre las estrategias establecidas, entrevistas sobre aspectos culturales y de identificación con la empresa a directivos, entrevista a jefes de departamento y líderes sindicales.

La muestra la conformaron 25 establecimientos maquiladores que representaba 68% del total de las empresas maquiladoras en el 2003; la recopilación de información tuvo una duración de 12 meses. La obtención de la información se realizó en el 2003, aunque los datos dan cuenta del 2002 y en algunos aspectos se da cuenta hasta el 2006. La investigación tuvo una segunda vuelta en el 2006, y una tercera vuelta en el 2008, lo cual permitió aplicar de nuevo los instrumentos y profundizar en aquellos casos que interesaron. La información que se presenta de la maquila en los capítulos I y II corresponde a los resultados de la encuesta del 2003, aun y cuando se cuenta con información más reciente; tres aspectos motivaron la decisión de basar nuestro análisis en este año: 1) para el 2006 la crisis de la maquila hacía estragos en México y en particular en Aguascalientes, que es la entidad de interés;

INTRODUCCIÓN

los datos demuestran que de 89 establecimientos maquiladores registrados en el 2002, se pasó a 36 en el 2006. Para el 2007 el INEGI dejó de contemplar al estado de Aguascalientes como entidad maquiladora y decidió no generar más estadística al respecto. El 2002 se puede decir que representa el inicio de la caída del modelo⁴ en la entidad. En este sentido lo tomamos como el año que da cuenta de manera amplia la caída del modelo; 2) los datos obtenidos en la segunda y tercera vuelta no contradicen los resultados obtenidos en la primera, lo que varía en todo caso es el número de establecimientos encuestados, que fue menor por el cierre de una cantidad importante de empresas. Sin embargo, se cuidó que a las empresas seleccionadas se les aplicaran los instrumentos en las tres ocasiones. En otras palabras, las maquiladoras que analizamos en el capítulo III, forman parte de los tres momentos de acercamiento empírico que tuvimos.

⁴ Se aplicaron cinco instrumentos: una encuesta a 25 establecimientos maquiladores, cuatro guiones de entrevista dirigidos a jefes de departamento, obreros, a líderes sindicales e informantes clave.

I. Teoría y enfoque: el paradigma configuracionista, una estrategia teórico-metodológica

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 del escalamiento industrial 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 éste 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, con intensificación en el trabajo, bajos salarios y baja calificación;

la segunda generación se traduciría en las Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT) con alta tecnología (líneas automatizadas o semiautomatizadas), acento en una mano de obra calificada (técnicos o ingenieros); la tercera generación se definiría 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, 2000).

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 tendería a salir del lugar donde se ubica territorialmente al depender sus ganancias de la evolución del salario real en el sector. Esta 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, 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.

Frente a estas posiciones nosotros planteamos que la maquila es un modelo de producción o de industrialización, entendiendo el primero como una configuración productiva en el cual se da un arreglo entre un tipo de tecnología, una forma de organizar el trabajo, un tipo de relaciones laborales y condiciones de trabajo, un perfil de la mano de obra (socio-

demográfico, de calificación y niveles salariales) y una cultura laboral, gerencial y empresarial; además, como modelo industrial, de la posibilidad de encadenamientos productivos y de servicio hacia adelante y hacia atrás, cierto vínculo con los mercados de la tecnología, del trabajo y de dinero, con el sistema de relaciones industriales de una zona o país, con las políticas económicas, con el mercado interno y el mercado externo, con el resto de la industria, la agricultura o los servicios. Es decir, nosotros planteamos que el modelo maquilador no sólo abarca aquellas empresas maquiladoras que se registran dentro de un régimen arancelario sino que responden a una forma de establecer su modelo productivo (configuración productiva) y sus relaciones con los actores, las instituciones y el Estado. Por lo tanto habrá empresas que no se registren en el régimen arancelario como maquila, pero que su configuración productiva e industrial las ubique dentro de este modelo.

Otro punto en el que diferimos con las tesis presentadas, es que desde nuestro punto de vista las estrategias de ubicación de empresas transnacionales en una región o localidad determinada y el modelo productivo que se establezca no responde sólo 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 sólo 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, y como siempre la información es incompleta, implica un proceso en parte subjetivo (definimos subjetividad como el proceso de dar sentido, de interpretar una situación).

Además, también interviene la forma de cómo se relaciona (la gerencia) con otros sujetos y en esta relación cuenta la concepción subjetiva que se tienen unos con respecto de los otros (sindicato, trabajadores, gobierno, gerentes), enmarcada en relaciones de poder y permeada por la cultura.

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 (De la Garza, 2001). De tal manera que el objetivo principal de este libro es definir los determinantes estructurales, interactivas, subjetivos y culturales de las estrategias empresariales y cómo éstas son traducidas por las gerencias en políticas de producción (organización del trabajo, niveles tecnológicos, políticas de la gestión de personal) a través del paradigma configuracionista como estrategia teórico-metodológica.

El paradigma configuracionista: una estrategia teórica-metodológica

Para el análisis retomamos la propuesta del paradigma configuracionista de De la Garza (2001), que permite entender la acción (que implica 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 así como el estético, y que es posible identificar

empíricamente (De la Garza, 2001). 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 materiales (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. Está acumulación de significados socialmente entendidos están embebidos de ideología, de estereotipos, de concepciones sobre

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 éstas pueden no ser totalmente racionales, de acuerdo con las teorías del actor racional. Para una visión más amplia de esta propuesta véase Hernández (2007).

la raza,² del género, de la clase social, del estatus socioeconómico, y de la nacionalidad. En otras palabras, la diferenciación social de clase, de género, de raza, de etnia, de nacionalidad implica un proceso subjetivo que genera esquemas de significación, en arreglo con los diferentes campos subjetivos como son el campo cognitivo, las diferentes formas de razonamiento, los sentimientos, lo valorativo, lo estético, de las diferentes culturas que se embeben (nacional, regional, gerencial, empresarial y del trabajo) del poder, visto como espacio de relaciones de fuerza y de lucha simbólicas entre los diferentes actores. Esta amalgama de interacciones en situaciones específicas, con sus mediaciones (objetivas y subjetivas) en constante contradicción, redefinición y con resistencias definen el sentido y estructuran la manera de cómo se concibe y se actúa en relación a los otros (diferenciación) en este caso en la actividad empresarial y del trabajo, configurando un mundo de vida y una identidad. Así, la diferenciación social no se manifiesta de manera unívoca, unilineal, sino adquiere diferentes sentidos e intensidades, y forma parte de la configuración subjetiva y material de los sujetos. La diferenciación social-étnica, de raza, de clase, de género, por nacionalidad, contribuye a marcar los límites del propio grupo y de su identidad frente a los otros. El grupo étnico se define no sólo por sus características (lengua, vestido, costumbres, color de la piel, sexo, etc.), sino fundamentalmente por las interrelaciones que establecen con otros grupos, procesos que fijan adscripciones, que aunque móviles establecen los límites de cada grupo, donde el proceso de diferenciación adquiere valores negativos frente a la diferencia a la que se asocia al otro(s). Pero la adscripción es dinámica y no deja de lado a la violación de normas que finalmente se vuelven una amenaza

² Para profundizar en el tema véase Wade P. Urrea F., y M. Viveros (2008).

para los intereses del grupo dominante.³ Una forma de acercarse a las diferentes formas de expresión de esta diferenciación social son por un lado, el juego de imágenes que pueden adquirir características físicas pero en relación con diferentes estéticas que definen y legitiman el actuar de los sujetos por ejemplo, el del color de la piel, del cabello, la estatura, el ser delgado u obeso, en otras palabras con la imagen del cuerpo en su conjunto, y con el lenguaje. Todo esto ligado a una nacionalidad, el ser europeo, asiático o mexicano, signos que son valorados y adquieren una connotación simbólica que se objetivan en el actuar de manera diferenciada; hay otros códigos, cuya imágenes encuentran su correlato en la moral, en los valores familiares, socializados y trasladados al mundo de la empresa como son la valorización positiva del conocimiento ya sea en el estatus y salario adquirido (puesto, profesión, estatus económico), en la eficiencia del trabajo, el tener la experiencia para resolver de manera eficiente los problemas.

Por otro lado, tenemos la manifestación de la diferenciación en el discurso escrito u oral, los cuales se asocian en particular con *a*) el discurso racista, visto como el conjunto de ideologías que sostienen la reproducción de la desigualdad racial con relaciones no igualitarias respecto a otras etnias, razas y que buscan legitimar la dominación (véase a Guzman y Sica, 2001). El discurso racista es encubierto de una retórica que puede ser oficial para legitimar determinadas acciones; *b*) el discurso clasista que establece grados de proximidad (el yo, el nosotros inclusivo, el nosotros exclusivo) de acuerdo en intereses comunes, en ideologías compartidas, y una distancia en relación a la posición que se ocupa en la estructura productiva

³ Para profundizar en el tema véase *Revista Iberoamericana de Discurso y sociedad*, vol. 3, núm. 4, diciembre, 2001, Barcelona, Gedisa.

(ser directivo, gerente, trabajador, líder sindical) y, *c*) al discurso institucional, que busca establecer una forma de vivir y ver el trabajo desde los propios intereses y desde una posición de dominación y poder hacia el otro; el discurso intenta inculcar ciertos valores que les genere una identidad con la empresa (exaltar un mito, establecer un rito) y que repercuta de manera positiva para la empresa.

El discurso lo vemos como interacción comunicativa que expresa, reproduce y busca legitimar la ideología, basada en la defensa de relaciones no igualitarias respecto a otros grupos étnicos, raciales y de clase. Sin embargo para nosotros, la realidad no es sólo una práctica discursiva, por lo que vemos al discurso sólo como una parte de la construcción de la realidad. Nuestro análisis consiste en considerar un amplio conjunto de significados textuales y de prácticas tal como lo encontramos en los marcos discursivos y en las acciones de los directivos, gerentes y trabajadores. Retomamos la teoría de la retórica, no sólo como mecanismos que resalta las expresiones argumentativas y persuasivas, sino como elemento fundamental para comprender los procesos de interacción de los individuos, donde entran en juego los conocimientos, valores, sentimientos, la estética, las formas de razonamiento de los sujetos. Concebimos el discurso retórico como uno de los elementos que nos permite tratar la relación de los actantes como una relación de poder, en la cual el discurso se organiza para resistir, aliarse o negociar. Se trata de analizar el discurso y las prácticas con base en los recursos argumentativos en sus dos manifestaciones, como ofensivo y defensivo.

El espacio en el cual los empresarios y/o gerentes reconstituyen su cultura y la diferenciación social es socialmente creado y objetivado en los diferentes campos subjetivos y en las prácticas (de lo cognitivo, del razonamiento cotidiano, de

lo valorativo, de los sentimientos y de lo estético), pero además, y en interacción con los campos económicos y políticos a través de redes de dominación, subordinación, de complementariedad o antagonismo entre las diferentes actores más allá de la empresa (Hernández, 2003: 133). Es así que buscamos identificar, interpretar y comprender el sentido subjetivo y los factores culturales que influyen en los empresarios (gerencias) en las decisiones organizacionales y laborales de la empresa. 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. Pero el campo de posibles configuraciones subjetivas no se circunscribe sólo a lo económico, sino que lo transgrede y lo reviste de un universo simbólico que crea sentidos en relación con la sociedad, los trabajadores, la religión, con la moral, la familia, la nacionalidad, la raza, el género, la clase. Sin embargo, estos sentidos no son lineales y esta unidad simbólica (configuración de códigos) está sujeta a rupturas, contradicciones y nuevos sucesos (como cambios tecnológicos, llegada de nuevos capitales, crisis, migraciones, incumplimiento de compromisos laborales, etcétera). También puede suceder que por ritos de transición, el cambio de un director, cambios operados por las gerencias acerca de una política laboral que 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.

En esta investigación las preguntas guía que intentamos responder a lo largo de los siguientes capítulos para las maquilas estudiadas son; ¿Cómo se construyen los campos subjetivos y qué relaciones se establecen entre ellos en el proceso de significación relacionados con las estrategias empresariales? ¿Qué configuración subjetiva y productiva definen a la maquila en Aguascalientes con relación a las estrategias de las empresas?

II. El modelo maquilador en México

El toyotismo precario

El modelo de industrialización que se instauró en México a partir de los años ochenta y noventa del siglo xx es el del fomento a la exportación y a la inversión extranjera. La maquila forma parte de esta política económica y respondió a una visión de que el futuro prometedor de México devendría de impulsar este nuevo modelo. La inversión directa extranjera generaría las condiciones para la modernización de la planta productiva con altos estándares de productividad y calidad; encadenamientos hacia delante y hacia atrás en una articulación entre mercado interno y la economía global, y en relación con los mercados de tecnología, la competitividad de las empresas aunado a nuevas capacidades empresariales y de los trabajadores, que llevarían a un sistema de innovación permanente generando un círculo virtuoso (De la Garza, 2005). Sin embargo, para este mismo autor la implantación de este modelo, el cual se vuelve el modelo económico dominante hasta el presente, se delinea entre un perfil sociotécnico marcado por una organización taylorista-fordista y el llamado toyotismo precario de México. Este modelo maquilador se ca-

racteriza por estar compuesto de maquiladoras grandes, intensivas en mano de obra; por contar con tecnología principalmente mecanizada pero no automatizada; por aplicar aspectos parciales de la calidad total pero con segmentación de tareas entre obreros poco calificados. En cuanto a la movilidad interna ésta responde al ausentismo y al aumento en la demanda del producto. Si bien el toyotismo precario se caracteriza por una organización del trabajo toyotista, esto no se ve reflejado en la calificación de los trabajadores que sigue siendo baja y con poca delegación de las decisiones. En cuanto a las relaciones laborales, en ambas configuraciones sociotécnicas están definidas por la empresa; la existencia de un sindicato significa, por lo general que están afiliados a la CTM con poca participación en las decisiones referidas a aspectos de la producción y al personal. La actividad productiva de estas empresas maquiladoras es el ensamble, no realizan investigación y desarrollo, y si lo realizan, es de manera muy limitada, con encadenamientos productivos escasos. Es así que el modelo productivo implementado en México correspondió a la vía baja y no a la vía alta de desarrollo, que implicaría un modelo toyotista pleno con todas sus características y beneficios como serían: la permanente capacitación, altos salarios, encadenamientos productivos, innovación tecnológica e identidad con la empresa.

Para el 2000 este modelo entró en crisis económica con tasas negativas de crecimiento en producto, exportación, inversión y empleo. En el terreno empírico la inestabilidad del modelo se manifestaba en el cierre de establecimientos y despido de obreros (cuadro 1).

Cuadro 1. Indicadores de crisis de la maquila

	2000	2001	2002	2003
Personal total ocupado	1 291 232	1 198 942	1 071 209	1 062 165
Número de establecimientos	3 598	3630	3 003	2 860
Crecimiento tasa volumen físico de la producción	13.8	-9.7	-9.1	-1.0
Tasa de crecimiento de la productividad	0.9	-2.8	-1.7	-0.1
Exportaciones (millones de dólares)	79 467	76 881	78 098	77 476
Inversión extranjera en maquiladoras (millones de dólares)	2 983	2 172.2	2 043.5	1 961.1

Fuente: Vicente Fox (2004). Cuarto Informe de Gobierno. Cuadro elaborado por De la Garza, 2005.

Para De la Garza (2005), finalmente, las causas de la crisis se deben a las propias condiciones de operación de los modelos de producción maquiladores, que responden a una concepción basada en bajos salarios, la intensificación del trabajo, una división del trabajo segmentado, con insuficiente capacitación y poca movilidad en el escalafón.

Esta forma de operar lleva a enfrentar como límites productivos la resistencia física y social del trabajador para aumentar la productividad, incrementando el desgaste de la fuerza de trabajo y generando una resistencia social de los trabajadores (De la Garza, 2005: 194). En el siguiente apartado establecemos el modelo maquilador de Aguascalientes en cuanto a la configuración socioproductiva.

El modelo maquilador en Aguascalientes¹

De la industrialización a la maquilización en Aguascalientes

En la historia económica y productiva de Aguascalientes se pueden establecer diferentes etapas que convergieron con una serie de factores que hicieron posible el desarrollo industrial y maquilador del estado. La consolidación industrial del estado se concentró en la etapa que va de 1980 al 2000 del siglo pasado; del 2001 al 2009 se puede denominar como caída del modelo industrial y el intento por pasar a uno de servicios de alto valor agregado. Dentro de este periodo podemos distinguir tres momentos que marcan y definen el proceso de industrialización de los últimos 20 años. El primero que va de 1980 a 1990 es un periodo enmarcado, por un lado, por el cambio de los programas del gobierno mexicano de una política industrial basada en la sustitución de importaciones a otro de fomento a la exportación; ligado también al plan de desarrollo estatal de apoyo a la industrialización, el cual consistió en atraer capital nacional y extranjero ofreciendo las ventajas laborales, financieras y fiscales para su instalación y crecimiento. En el segundo periodo, comprendido entre 1990 y 1995 se puede hablar de un periodo de crisis en los sistemas productivos, corresponde al comienzo de una serie de estrategias de modernización por parte de algunas firmas de capital

¹ La versión ampliada del modelo maquilador de Aguascalientes puede ser consultada en Hernández Marcela y Maza Octavio (2005), “La maquila en Aguascalientes: parodia de un modelo exitoso” en Enrique De la Garza Toledo (coord), *Modelos de Producción en la maquila de exportación. La crisis del toyotismo precario*, México, Plaza y Valdés, UAM-Iztapalapa.

local. Este proceso de reestructuración se da bajo el contexto de nuevas políticas económicas enmarcadas en la apertura de los mercados y en la posibilidad de sobrevivir a la crisis. En el tercer periodo ubicado a partir de 1995 el gobierno de Aguascalientes vio como alternativa para sortear la crisis el atraer nuevas inversiones, extender las ya existentes y fomentar una política de búsqueda de mercados externos, en este contexto se inició la política de *maquilización* de la economía ligada una parte a la industria tradicional textil y del vestido, es decir, empresas que dejaron su marca propia y se volvieron maquiladoras.

El dinamismo que alcanzó este modelo en el intervalo que va de 1994 a 1999 se observa en los 164 proyectos de inversión en maquila con un total de 6 598.14 millones de pesos que vinieron a representar 90.32% del total de las inversiones en el estado, generando 30 961 nuevos empleos (Hernández, 2003: 121). Esto es explicable por las inversiones nacionales y extranjeras ligadas a la capacidad exportadora. Así, la participación de Aguascalientes respecto al total de exportaciones manufactureras en 1992 fue del 0.9%, para 1997 alcanzó 2.0 por ciento. La inversión correspondió en un alto porcentaje al país vecino, Estados Unidos.

Las razones de la instalación o creación de industria maquiladora y la orientación hacia la rama textil, a la metalmecánica y más recientemente a la electrónica se puede entender en principio bajo diferentes circunstancias: *a*) La experiencia empresarial e industrial de la localidad (la industria local tradicionalmente se desarrolló en la industria textil y del vestido; en los ochenta se instaló la gran planta automotriz terminal de Nissan); *b*) como resultado de la política de gobierno de maquilización del Estado. Para esto se promocionó a la localidad en el extranjero con base en la

experiencia industrial del estado (ya se había dado a principios de la década de 1980 una importante llegada de empresas de capital nacional y transnacional, pero no maquiladoras, en los censos económicos no se registra ninguna maquila antes de 1996); *c*) la “paz social” existente en el estado; *d*) la abundancia y bajo costo de la mano de obra y *e*) la infraestructura carretera y de servicios.

El resultado fue que Aguascalientes se sumó como parte de la política económica nacional al auge de la maquila (Hernández, 2003). Por su parte los directivos maquiladores manifestaban que las causas de su preferencia por Aguascalientes era por orden de importancia: 1) el régimen fiscal; 2) el costo de la mano de obra; 3) las relaciones laborales y el sindicalismo (sindicatos no combativos, la inexistencia de ellos, sindicatos de protección y el involucramiento del Estado en el aseguramiento de la “paz laboral”) y, 4) la cercanía con Estados Unidos (Hernández, 2003).

La instalación de las empresas maquiladoras en la localidad en el año de 1995, como ya se dijo, fue el resultado de la política del gobierno para paliar la crisis y generar nuevas fuentes de empleo a toda la entidad, lo que generó un *boom* maquilizador. Este auge atrajo a empresas nuevas de capital tanto nacional como extranjero; algunas empresas tradicionales de Aguascalientes con marca propia vieron en esto una oportunidad de mantenerse en el mercado y se convirtieron en maquila.

La maquila en Aguascalientes: configuración socioproductiva taylorista-fordista

La instauración del modelo maquilador desde sus inicios, a mediados de los noventa, no fue bien acogida por una parte de los empresarios locales, cuestionando la falta de apoyo por parte del gobierno para sacar adelante a las empresas locales no maquiladoras; por su parte, el gobierno alegaba que sólo era una etapa de transición para sortear la crisis de 1995. Además, permitiría adquirir experiencia en exportar y ciertas capacidades empresariales y laborales (conocimiento y aprendizaje tecnológico, gestión empresarial y un nuevo perfil de obrero más calificado y con una diversificada experiencia productiva, etc.), que en el futuro llevaría a lograr el paquete completo, es decir, diseñar, producir y comercializar su marca propia. Este proceso llevaría a la integración de cadenas productivas. Se presentaba así como el modelo que daría ventajas competitivas y un valor agregado superior (*El Hidrocálido*, 2002) (SEDEC, 1999). Empero, el proceso de maquilización que se dio fue muy diferente. El primer lugar porque, la tarea principal que se realiza es el ensamble² y en segundo porque manifestó la misma heterogeneidad y polarización en el nivel de configuración productiva que la industria manufacturera (Aleman, Hernández, Gutiérrez 1996).

Como se abordará más adelante, en el cuadro de perfiles productivos se encuentran maquiladoras que se instalan con plantas que combinan una tecnología media (cuadro 2), y una organización del trabajo taylorista-fordista, en contraposición con empresas locales que se convierten en maquiladoras

² La información utilizada responde a la encuesta *EMIM* aplicada en el 2003 con datos del 2002 y entrevistas realizadas a los directivos de las maquilas.

conservando las viejas estructuras productivas en tecnología y organización del trabajo, y otras que al establecer relaciones con industrias extranjeras elevan su tecnología.

Cuadro 2. Nivel tecnológico por origen y por capital en la maquila de Aguascalientes

<i>Nivel tecnológico</i>	<i>Origen del capital</i>		
	<i>Nacional</i>	<i>Extranjero</i>	<i>Total %</i>
Bajo	37.5%	50.0%	42.9
Medio	50.0%	50.0%	50.0
Alto	12.5%	0.0%	7.1
Total	100.0%	100.0%	100.0

Fuente: *EMIM* (2003).

Uno de los aspectos que nos muestran el ahorro en inversión en tecnología y una intensificación del trabajo con alto rendimiento productivo para la maquila, es el número de horas trabajadas y la obligatoriedad a laborar en días de descanso y las horas extra.

Como se puede observar en el cuadro 3, los tres aspectos involucrados forman parte de la estrategia de las maquilas para sacar adelante la producción con bajos costos. Con relación al primer punto, se tiene que el promedio de horas trabajadas es de 44 horas/semana; 75% de los obreros trabaja horas extra y 100% trabaja muy frecuentemente los días obligatorios de descanso.

Cuadro 3. Intensificación del trabajo en la maquila de Aguascalientes

	<i>Rotación de turnos</i>	<i>Turnos Extras</i>	<i>Trabajan días de descanso</i>
Muy frecuente	50%	75%	100%
Regular	50%	25%	0
Esporádicamente	0	0	0

Fuente: *EMIM* (2003).

Esta heterogeneidad también se manifiesta en los índices de flexibilidad (cuadro 4).

Cuadro 4. Nivel de flexibilidad por tamaño del establecimiento

<i>Nivel de Flexibilidad</i>	<i>Tamaño del Establecimiento</i>			
	<i>Pequeño</i>	<i>Mediano</i>	<i>Grande</i>	<i>Total</i>
Baja		33.3%	25.0%	20.0%
Media	33.3%	33.3%	75.0%	50.0%
Alta	66.7%	33.3%		30.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: *EMIM* (2003).

En cuanto a la implementación de NFOT (véase cuadro 5 y 6), éstas no encuentran un eco determinante en su aplicación, mostrando de nuevo una heterogeneidad organizativa al interno de las maquiladoras; sólo los equipos de trabajo y los círculos de calidad se establecen de manera clara.

Cuadro 5. Establecimiento de NFOT en las maquilas de Aguascalientes

	<i>Sí</i>	<i>No</i>
Círculos de calidad	42.9	57.1
Equipos de trabajo	57.1	42.9
Células de producción	28.6	71.4
Cero errores	28.6	71.4
Control estadístico	28.6	71.4
Establecimiento del KAN BAN	21.4	78.6
Control de calidad	28.6	71.4
Reingeniería	21.4	78.6

Fuente: *EMIM* (2003).

En síntesis, se mantiene un esquema tradicional de organización taylorista-fordista con la introducción de algunas técnicas de las NFOT. La participación e involucramiento de los trabajadores en decisiones que tienen que ver con la producción, el empleo y la capacitación se limita a proponer pero no a decidir (cuadro 7).

Cuadro 6. Participación de los equipos de trabajo en las maquilas de Aguascalientes

	<i>Métodos de trabajo</i>	<i>Diseños de mejoras</i>	<i>Programas de capacitación</i>	<i>Selección de maquinaria</i>	<i>Selección de materia prima</i>
Muy frecuentemente	14.3	14.3	7.1	0	0
Regular	42.9	50	14.3	35.7	14.3
Esporádicamente	28.6	14.3	35.7	7.2	7.1
No se realiza	14.2	21.4	42.9	57.1	78.6
	100	100	100	100	100

Fuente: *EMIM* (2003).

Cuadro 7. Involucramiento de trabajadoras de forma grupal, en decisiones en la maquila de Aguascalientes

	<i>Compra de Maquinaria</i>	<i>Especificaciones del producto</i>	<i>Movilidad interna</i>	<i>Relación-cliente proveedor</i>
Discuten y proponen	55.6	33.3	55.6	11.1
Deciden	33.3	0	0	11.1
No participan	11.1	66.7	44.4	77.8
Total	100	100	100	100

Fuente: *EMIM* (2003).

Un aspecto importante a resaltar tiene que ver con el poder de decisión que tiene el supervisor en aspectos relacionados al trabajador y a la producción, éste controla la asignación de tareas, la carga de trabajo, evalúa a los operarios, diseña los puestos y se vuelve el hilo conductor de la comunicación entre los obreros, el trabajo y la dirección (cuadro 8).

Por otra parte, el tipo de encadenamiento productivo (cuadro 9), que se da en Aguascalientes es débil y básicamente es resultado de la subcontratación, y se puede explicar principalmente como resultado de una vinculación entre la maquila de capital nacional que subcontrata a otra empresa mexicana para que le realice alguna parte del proceso productivo.

Cuadro 8. Control del trabajo por el supervisor en la maquila de Aguascalientes

<i>Asignación de tareas</i>	<i>Comunicación</i>	<i>Carga de trabajo</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Diseño de puestos</i>
80%	86.7%	93.0%	71.4%	80.0%

Fuente: *EMIM* (2003).

Cuadro 9. Indicadores de encadenamientos productivos en la maquila de Aguascalientes

Porcentaje de ingresos por maquilar	0.47%
Porcentaje de ingresos provenientes de subcontratación	14.29%
Porcentaje de establecimientos que realizan contratación conjunta de personal	16.7%
Porcentaje de establecimientos que realizan de capacitación en conjunta	16.7%

Fuente: *EMIM* (2003).

Al respecto a la generación de nuevas habilidades empresariales, éstas se circunscriben de manera general a la habilidad en el manejo de recursos humanos (la rotación externa es alta y la rapidez con que tienen que suplirla, así como la constante baja de trabajadores genera una habilidad para la selección y manejo de nómina) y en resolver problemas ligados a la producción. En general son las corporaciones las que fijan la tecnología, el producto a producir y los términos en que se desarrollará la producción. En cuanto a los trabajadores, las actividades que realizan son simples y monótonas, con poca capacitación (ésta se da en el lugar de trabajo).

En cuanto a las características de la mano de obra y el salario; la fuerza de trabajo se compone mayoritariamente por

mujeres jóvenes de entre 16 y 25 años, con altos índices de rotación externa y con bajos salarios. De acuerdo con la información obtenida de la *EMIM*, éste oscilaba en un promedio de entre 64 y 66 pesos por día en el 2003, además de las prestaciones mínimas que otorga la ley. Por otra parte, las entrevistas y la encuesta *EMIM* también nos dan cuenta de una variedad de formas de manifestación del descontento del trabajador. Una de las formas de mostrar la inconformidad de manera individual, para con la empresa, por las condiciones de trabajo precarias (ritmo de trabajo intenso, salarios bajos, autoritarismo, monotonía y rutinización de las actividades) es la rotación voluntaria. De acuerdo a los datos de la *EMIM* (2003), 96% de las bajas en la maquila fueron por voluntad propia de los trabajadores (cuadro 10).

Cuadro 10. Causas principales del ausentismo entre obreros de la maquila de Aguascalientes

<i>Causas de ausentismo</i>	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	Total
Falta de interés por el trabajo	36.4%	45.5%		18.1%		100.0%
Problemas familiares	15.3%	38.5%	23.1%	23.1%		100.0%
Enfermedades	27.3%	27.3%	27.3%	18.1%		100.0%
Por cansancio del trabajo	33.3%	44.4%		22.3%		100.0%

Fuente: *EMIM* (2003).

Por su parte, los maquiladores también manifestaron que los trabajadores mostraban actitudes y prácticas de rechazo al ignorar las recomendaciones sobre la manera de realizar la producción: disimulan errores causados por ellos en la producción, pasan el

producto al siguiente proceso sin los estándares de calidad requeridos, además de sustraer materia prima y mostrar una indisciplina, sobretodo en el orden y limpieza en el lugar de trabajo.

Este tipo de manifestaciones no paralizan la producción, pero sí genera retrasos, aumentan los desperdicios y crean tensión entre la gerencia y los trabajadores, y como no pueden ser tratados como un conflicto abierto implican una negociación diferente.

En otras palabras, se puede decir, a reserva de profundizar más al respecto, que las condiciones de trabajo que prevalecen en la maquila generan 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 del descontento por las condiciones de trabajo.

Es más, se puede decir, a manera de conclusión, que este tipo de resistencia se vuelve parte del modelo productivo de la maquila taylorista-fordista en Aguascalientes y que afecta la productividad (Hernández y Maza, 2005). Haciendo una abstracción de la heterogeneidad encontrada en los diferentes elementos que conforman la configuración socio-técnica, podemos decir, que en lo que sí confluyen los diferentes perfiles productivos (véase cuadro 11) son en la intensificación del trabajo; esto se ejemplifica cuando se observa que las maquiladoras no realizan investigación y desarrollo, que el nivel de tecnología es de niveles medios y bajos, que la calificación de los trabajadores es poca y los salarios bajos. Si a esto añadimos que en el valor agregado ocupan un alto porcentaje los salarios nos lleva a la confirmación de la hipótesis de que la productividad se sostiene por la intensificación del trabajo y no por la vía de la alta tecnología. En esta lógica el modelo que se instaura en Aguascalientes es el toyotista precario.

EL MODELO MAQUILADOR EN MÉXICO

Para el 2000, al igual que el resto de las zonas maquiladoras, se haría visible la inestabilidad del modelo, por primera vez no había crecimiento sino estancamiento. Para el 2001 la crisis se hace patente a nivel nacional y local, y si bien en otros periodos Aguascalientes había logrado sortearla y mantener un crecimiento sostenido por encima de la media nacional, ahora la crisis se manifestaba en el cierre de establecimientos y despido de obreros que implicó una reducción de empleos en casi 30% entre 2001 y 2002. Para el 2006 sólo había 35 establecimientos maquiladores y daban empleo a 11 801 trabajadores.³

Cuadro 11. Perfil socioproductivo de la maquila en Aguascalientes

<i>Perfil</i>	<i>Porcentaje</i>
Organización fondista, tecnología baja o media, flexibilidad baja o media y calificación de nula a media.	25.0%
Organización fondista, tecnología baja o media, flexibilidad alta y calificación de nula a media.	12.5%
Organización fondista, tecnología baja o media, con flexibilidad y calificación altas.	12.5%
Organización fordista, tecnología alta, con flexibilidad y calificación bajas o medias.	12.5%
Organización toyotista, con tecnología, flexibilidad y calificación bajas o medias.	12.5%
Organización toyotista, con tecnología y flexibilidad bajas o medias y calificación alta.	25.0%
Total.	100.0%

Fuente: *EMIM* (2003).

³ A partir de 2007 el INEGI dejó de generar información sobre la maquila, ahora se maneja la estadística contemplando esta actividad y a las empresas exportadoras sin diferenciación de régimen arancelario lo que impide comparar los datos emitidos a partir de ese mismo año.

En los siguientes apartados analizamos a cuatro empresas que lograron sortear la crisis de 2001a 2003, buscaremos visibilizar la configuración estratégica que les permitió a diferencia de la mayoría de las maquiladoras mantenerse en el mercado. En este sentido el objetivo es establecer los factores estructurales, los códigos culturales y subjetivos que intervinieron en las decisiones relativas a las estrategias empresariales para la permanencia de las empresas.

III. Configuraciones culturales y subjetivas en la producción

En el capítulo I damos cuenta de que el modelo maquilador que prevalece en la industria maquiladora de Aguascalientes es heterogéneo y polarizado en el nivel de configuración productiva, aunque predomina la forma taylorista-fordista precaria. También planteamos, a reserva de profundizar más, que se podría hablar de un modelo productivo conformado por un tipo de relaciones laborales y sindicales y un tipo de resistencia individual de los trabajadores que se convierte en social al ser en una práctica generalizada, y que en este sentido forma parte del modelo maquilador instaurado en Aguascalientes, el taylorista-fordista.

En el terreno de las ideas, planteamos al inicio de este trabajo, que el modelo maquilador no sólo abarca a aquellas empresas maquiladoras que se registran dentro de un régimen arancelario, sino que responden a una forma de establecer lo productivo (configuración sociotécnica productiva) y sus relaciones con los actores que intervienen en los procesos productivos (trabajadores, jefes, supervisores) y con las diferentes instituciones con las que se relacionan (sindicatos, políticas

económicas de gobierno, etc.), por lo tanto habrá empresas que no se registren en el régimen arancelario como maquila, pero la forma de establecer la configuración productiva las ubica dentro de este modelo.

En este apartado buscamos establecer cómo en una parte de las empresas no maquiladoras no existen diferencias sustanciales en la configuración productiva entre inscribirse en el régimen arancelario o no, y que por lo tanto forman parte del mismo modelo productivo maquilador taylorismo-fordista. Además planteamos que las estrategias de ubicación de empresas transnacionales en una región o localidad determinada y el modelo productivo que se establezca no responde sólo 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. 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 con otros sujetos (sindicato, trabajadores, gobierno, gerentes) enmarcado en relaciones de poder y permeados por la cultura. En este apartado también buscamos establecer la configuración subjetiva y cultural de las gerencias en cuanto a su toma de decisiones del modelo maquilador en Aguascalientes. Reconstruir la trama de significados que constituyen la configuración productiva como parte de una cultura hidrocálida (del trabajo, gerencial, de vida cotidiana) y no sólo como resultado directo de la imposición de ciertas prácticas emitidas desde las gerencias corporativas. Se busca dar cuenta de cómo se objetivan las estrategias en una configuración sociotécnica

productiva, no sólo como resultado de las presiones estructurales, sino que las decisiones de la estrategia a implementar y la objetivación de éstas en una configuración productiva conllevan el aspecto subjetivo, y en este sentido las decisiones no dependen sólo de cuestiones racionales (costo-beneficio). Vemos las decisiones como proceso, y que en éste es posible identificar empíricamente los campos subjetivos (espacio de posibilidades) que configuran las decisiones. Sostenemos que las presiones estructurales también están inmersas dentro de un campo de posibilidades subjetivas que influyen en los procesos de decisión acerca de la estrategia a implementar y que lleva finalmente a una negociación o enfrentamiento entre las partes que intervienen en la toma de decisiones o con su propio imaginario (lucha personal con referentes subjetivos) como lo veremos más adelante.

La forma de analizar las estrategias es por niveles e implica tres dimensiones interrelacionadas entre sí. Cada nivel conforma una estructura que se interrelaciona con las demás, y con las cuales los actores interaccionan y asientan acciones a través de sus prácticas en los diferentes espacios del mundo de la empresa y del trabajo. El primer nivel hace referencia al proceso interno de la empresa de reestructuración productiva y que define la configuración sociotécnica de los procesos de trabajo (decisión sobre la organización del trabajo, el nivel tecnológico, la gestión de la mano de obra y gerencial, las relaciones laborales y gerenciales, la cultura empresarial, gerencial y de trabajo) tendientes a aumentar la productividad o calidad de procesos o productos. Otras estrategias que intervienen y se ponen en juego tienen que ver hacia el exterior de la compañía, que si bien repercuten al interno, implican otros procesos, tales como las alianzas estratégicas, las estrategias de comercialización, distribución y logística, la inserción dentro de una cadena global de producción que supone contar con

ventajas comparativas de primer orden, como el dónde adquirir o desarrollar la tecnología, lograr la participación de inversión extranjera, el establecimiento de redes de clientes y proveedores, el desarrollo o adquisición de marcas de prestigio. Los actores que intervienen en el primer nivel en la planeación y ejecución son los directivos, mandos medios, trabajadores, líderes sindicales. En las estrategias de segundo nivel se analizan las relaciones que establecen con las instituciones y los actores que lo representan como el gobierno, con los secretarios de estas dependencias, con el sistema político, con los sindicatos, proveedores y clientes. Es decir, estas estrategias se configuran en un contexto nacional y regional, y repercuten en la empresa. El tercer nivel implica otros procesos que impactan a la empresa hacia el exterior y el interior de la misma, es el análisis de las estrategias macroeconómicas que emanan de las corporaciones en lo global, lo nacional y cómo impactan al nivel de las estrategias en el nivel I, II y III y en su implementación (Hernández, 20011). Los diversos actores que interactúan con las estructuras van construyendo y reconstruyendo las relaciones y dando sentido a sus acciones en relación con subjetividades, con las diversas culturas y poder, generando a su vez nuevos significados del mundo de la empresa y del trabajo.

Las empresas que pasaremos a analizar se encuentran dentro del contexto general de crisis y se ubican en el estado de Aguascalientes. La localización geográfica de las maquilas en la entidad siguió el mismo patrón de ordenamiento que ya estaba fijado por la manufactura, es decir, se sumaron a los corredores industriales ya establecidos en los años ochenta del siglo pasado, como es el corredor industrial sur-norte. Sólo una empresa-maquiladora, la de capital coreano se ubicó en la zona poniente de la ciudad, fuera del corredor industrial dominante. La población que nutre de fuerza de trabajo a estas empresas provienen de municipios y localidades que

anteriormente se dedicaban a la agricultura (Calvillo, Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, o a la minería como Tepezala y Asientos).

Localidades que nutren de fuerza de trabajo a maquiladoras de Aguascalientes



Fuente: INEGI.

Antecedentes y breve historia de las empresas-maquiladoras

Empresa OSKI de México. S.A de C.V.

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 bajo la denominación de “Maquiladora de Calvillo”, es decir, forma parte del régimen arancelario maquilador. En este periodo sólo ensamblaba; para el 2000 la compañía decide que se independice la filial de sus socios mexicanos y que se reconvierta en maquiladora de “paquete completo básico”.¹ Con el respaldo económico de la casa matriz la empresa-filial, pasa de maquiladora de ensamble a realizar el corte, la costura, el teñido (lavandería) y el empaque. El diseño y “patronaje” (prototipos) de los productos los siguen realizando los clientes de la compañía, quienes a su vez lo proporcionan a la casa matriz; en algunos casos es OKMA quien los realiza. Actualmente un cliente importante de la compañía es su propia marca. Para noviembre de 2009 (en plena desaparición del modelo maquilador) la empresa contaba con una planta de 1 800 trabajadores, de los cuales 1 600 eran directos, y el resto corresponde al personal administrativo y gerencial. La mano de obra es preponderantemente femenina. La producción se basa en lotes estandarizados, el mercado es de exportación, y en su totalidad se dirige a Estados Unidos, a clientes masivos para compañías comercializadoras (Gap, Old Navy, Abercrombie, entre otras). Los proveedores principales los define la casa matriz, los insumos son de origen asiático; en el caso de los pocos proveedores mexicanos, éstos se restringen a surtir los químicos necesarios para deslavar y teñir la tela. La tecnología que utilizan es combinada (una parte automatizada y en su mayoría manual) y de acuerdo al proceso

¹ Paquete básico se refiere a realizar el corte, costura, lavado, ensamble y embalaje. La diferencia con sólo ser maquiladora, es que ésta sólo realiza una parte del proceso como sería: lavado (desteñido y teñido de la tela) o deshilar, ensamblar, etcétera. El paquete completo es cuando se realiza el diseño, patronaje y todo el proceso de producción hasta el ensamblaje.

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, aun que hay que aclarar que lo más común es que se realice a mano, que viene a ser el “plus” de la empresa, es decir, lo que venden a los clientes es la manualidad del trabajo; el corte en su totalidad es automatizado. Las indicaciones relacionadas con el corte y el modelo a realizar se transmiten a través de un sistema en red de computadoras programadas desde la casa matriz.

Empresa OSKI² de México. S.A de C.V.

<i>Datos generales de la empresa</i>	
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 (Coreano)
Mercado	Exportación
Financiamiento	Casa matriz y ventas
Núm. de trabajadores	1 800
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)

² Nota: OSKI no es el nombre verdadero.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN LA SUBCONTRATACIÓN INTERNACIONAL

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

Fuente: datos obtenidos en entrevista a director y gerentes de la empresa.

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. Lo que obliga a la empresa a dar respuestas rápidas en los requerimientos de tiempo, eficiencia y costo, los cuales son impuestos por el cliente; en este caso la casa matriz también es cliente. Antes de iniciar la producción a gran escala, el departamento de diseño desempeña 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, el cual responde 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 mercancía 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 maquiladoras hace necesario que financieramente la respalde la casa matriz en el costo de producción, dado que los acuerdos establecidos entre las dos partes asumen 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 se 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-gradación y número de piezas), la información es descargada por internet y aparece en cada pantalla de la máquina. El trabajador recibe los rollos de tela, la acomoda de acuerdo al modelo que se esté realizando y revisa que la máquina no tenga problema para el corte como sería el desequilibrio en la mesa cortadora o pérdida de filo de la hoja.

La siguiente etapa es el proceso de costura, ésta se realiza de acuerdo con 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 lo general cose, corta y ensambla, pero no ofrece el proceso de lavandería y el de desgaste, que implica un tipo de 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, la temperatura del agua y el color deseado) cumplen un papel importante en las fórmulas y los tiempos requeridos para que la prenda no se pase de color y grosor.

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 dé la apariencia de viejo, roto, etcétera. 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 plancha, se empaca y se exporta.

Operaciones importantes y maquinaria utilizada en la fabricación de las prendas

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 cuidar en la calidad son las medidas; una vez cocidas las prendas, la talla debe corresponder incluso con el encogimiento que pueda tener la tela por las lavadas, debe responder al color y al tipo de botones establecidos en el modelo. En lavandería el control de 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 más 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 más delicada y costosa de todo el proceso por lo que sólo 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, supervisora y trabajadora).

Operaciones-maquinaria

- Corte-maquinaria automatizada y en red cad-cam.
- Confección-maquinaria, semiautomatizada y manual.
- Lavandería-maquinaria semiautomatizada.
- Empacado manual.

Perfil del director y los gerentes

La dirección de la empresa recae en un director de origen asiático, el cual cuenta con dos asesores técnicos de origen coreano, los tres hablan su lengua natal y no hablan español. Sólo existen dos gerencias, la gerencia de producción que recae en una mujer mexicana quien domina el idioma inglés, lo que le permite comunicarse de manera fluida a través de este idioma con el director y los asistentes técnicos; el gerente de contabilidad también es mexicano y maneja el idioma inglés. El organigrama de la empresa es chato sólo cuenta con tres niveles, el directivo gerencial, los departamentos y el nivel operativo. En total el aparato administrativo (tomando en cuenta a la dirección y las gerencias) lo componen 18 personas; la escolaridad de este personal es de nivel medio, la antigüedad en promedio es de cinco años. En cuanto a la capacitación, ésta es nula para la totalidad de los entrevistados; tanto para gerentes y jefes de departamento, la experiencia adquirida en otros trabajos es básica para el buen desarrollo de la actividad actual. El salario para el personal gerencial oscila entre nueve y 17 mil pesos mensuales que equivalen de 900 a 1 700 dólares y no cuentan con ninguna prestación extra a las establecidas por la ley. Se puede hablar de una diferenciación extrema entre el director

de la empresa y el resto del personal en cuanto al salario percibido al tener el director de la maquila un ingreso de 170 mil pesos al mes (17 mil dólares), además de prestaciones como automóvil, casa, servicios, alimentación, pago de club deportivo, entre otros. La empresa trabaja de lunes a viernes, en promedio el director trabaja 50 horas semanales.

Perfil del trabajador y condiciones de trabajo en OKA

El trabajador de producción de OKA es preponderantemente femenino. Son operarios jóvenes, las edades oscilan entre 16 y 25 años, provienen del campo, con poca experiencia en manufactura textil, aunque sí con experiencia personal en tejido y deshilado. La antigüedad promedio es de dos años, independientemente del sexo; la escolaridad es de primaria. La capacitación es poca y se da en el puesto de trabajo, las actividades son rutinarias, repetitivas y sencillas, por ejemplo, hay trabajadoras que tienen cuatro años en la empresa y nunca han realizado otra actividad que pegar cierres o deshebrar una 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 escalar, en todo caso cuando se otorga el ascenso, éste se debe a que el supervisor y/o el gerente lo proponen (entrevista a la Gerente de Recursos Humanos GRH).

El salario del trabajador es en promedio de 450 a la semana (45 dólares). Este salario puede incrementarse por trabajo a destajo. Una vez cumplidas las cuotas de producción el trabajador puede realizar trabajo extra que se paga por pieza realizada, lo cual les permite llegar a ganar entre 600 y 700 pesos a la semana. A esto 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 gerencia; el director decide si se da el aumento salarial y en qué porcentaje. En síntesis, la mano de obra de esta empresa se basa en una población joven compuesta en mayoría por mujeres, con poca capacitación, trabajos repetitivos y rutinarios, bajos salarios y un alto índice de rotación.

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 las instalaciones de la empresa, esto se cumple, tanto el director como los dos técnicos cuentan con una casa desde la cual se accede a la fábrica por la parte de atrás de la empresa.

Las siguientes tres empresas que pasaremos a describir se ubican en el corredor industrial sur-norte, México-Aguascalientes-Estados Unidos y son los que colindan con los municipios más pobres del estado.

Cooper de México

La empresa Cooper (antes Standard Producción) ubicada en Aguascalientes forma parte de la Corporación Cooper Standard Automotive Services, S.A. de C.V. Es una empresa mundial líder en automotización especializada en la producción

y comercialización de sistemas y componentes para la industria automotriz; se dedica a la producción de sistemas de sellado del cuerpo del automóvil, de manipulación de fluidos y al sistema de control de derivados y vibraciones. Los clientes principales son: Chrysler, Ford, GM, VW, Nissan. La compañía tiene filiales en tres continentes (Europa, América y Asia), cuenta con 66 plantas productoras, 75 institutos de investigación. Estos institutos y plantas se distribuyen en 18 países, entre los cuales está Canadá, México y Brasil. Cabe señalar que en México no cuenta con institutos. La matriz se encuentra en Estados Unidos en el 2003 la compañía se bursatiliza y cambia de dueños; ahora las acciones se encuentran pulverizadas al pertenecer al fondo de jubilados de trabajadores de Estados Unidos que invirtieron en la Bolsa de Valores. En este mismo año generaba a nivel mundial 19 mil empleos; actualmente y como resultado de la crisis y de la estrategia global de la compañía (cierre de subsidiarias) cuenta con 16 mil puestos de trabajo repartidos entre las diferentes subsidiarias. El director general de la corporación es un CEO que responde a los intereses de accionistas sin rostro.

En México la compañía cuenta con ocho plantas, distribuidas en los estados de Torreón (cuenta con dos plantas que pertenecen a la división de fluidos), Guaymas, Saltillo, Aguascalientes y Atacomulco. En Aguascalientes inicia operaciones en el año de 1997, y forma parte de la división de chasis y sellado, produce los sellos para coches (sellado de ventanas, puertas y cofres). En el 2010 y como parte de la planeación a largo plazo de la compañía en las mismas instalaciones de la empresa inicia una nueva línea de operaciones que responde a la necesidad de crear proveedores. La empresa filial cuenta con 385 trabajadores, el mercado al que se dirigen es externo; la producción es por lotes estandarizados y surte a proveedores de refacciones de las grandes armadoras. Tanto la casa matriz como los clientes proporcionan la cartera de

proveedores a los cuales se tiene que sujetar la filial. La materia prima principal es el hule; Cooper Aguascalientes apoyó el desarrollo de un proveedor mexicano que le surte 90% de esta materia prima, el resto lo cubre Asia. La empresa facturaba en el 2007, 30 millones de dólares al año. En las relaciones laborales y sindicales, lo representa el Sindicato Único de Trabajadores de la Industria Metal-Mecánica perteneciente a la CTM, como parte de su desarrollo y por exigencia de los clientes adoptaron diferentes filosofías que responden al cliente al que le producen, éstas son la filosofía Toyota, la de Nissan y Crysler; básicamente retoman lo referente a las técnicas de calidad de las seis sigmas y las cinco eses.

Datos generales de la empresa Cooper Aguascalientes

<i>Datos generales de la empresa</i>	
Razón social	Cooper Standard Automotive Services, S.A de C.V.
Rama	Automotriz, sellos para autos
Año de instalación	1997
Origen del capital	Estadounidense
Mercado	Exportación
Financiamiento	Casa matriz
Núm. de trabajadores	385 de los cuales 60% son mujeres
Producción	Por lotes estandarizados
Tecnología	Media-baja
Organización del trabajo	Altamente formalizada que combina toyotismo con taylorismo
Relaciones laborales	Sindicato único de trabajadores (perteneciente a la CTM)
Estrategias	Reducción de costos, intensificación del trabajo
Director ejecutivo	Mexicano
Antigüedad	En la compañía siete años
Profesión del gerente	Ingeniero en electrónica

Fuente: datos obtenidos de entrevistas a directores de la empresa.

Perfil de la gerencia y los trabajadores

En la actualidad Cooper cuenta con 362 trabajadores y 185 administrativos. El organigrama de la empresa es chato y lo componen; el presidente de la planta, siete gerencias de área, coordinadores, supervisores, líderes de grupo y trabajadores. Cuando Cooper se instala en Aguascalientes, y como política de empresa las gerencias sólo las ocupaban americanos (había un total de 30 expatriados echando a andar la empresa), esto permitió capacitar y socializar a los futuros gerentes mexicanos, tanto en la operación cotidiana de la empresa, como en la ideología de la misma. El gerente de recursos humanos era la única posición ocupada por un mexicano, y en la cual permanece el mismo director hasta la fecha. Ahora el personal que accederá a una posición gerencial se traslada a la casa matriz por cuatro meses a capacitarse en los procesos productivos, de distribución y de logística. La política de la compañía es estar en contacto permanente con el cliente para responder a las exigencias de calidad; eso se vuelve una presión por parte del corporativo y que se traduce en una continua reducción de costos; el competir entre las filiales-maquiladoras por los proyectos y el querer demostrar sus competencias y habilidades a las otras plantas que conforman a la compañía, hace que las gerencias mantengan una dinámica agresiva de búsqueda de procesos de calidad, de desarrollo de mejora continua, lo que lleva a una permanente autocapacitación.

El salario del director es de 100 mil pesos, más dos bonos anuales (uno es por las utilidades de la compañía y el otro es por la productividad de la División Aguascalientes), auto y seguro de gastos médicos mayores; en el nivel gerencial el salario va entre 55 y 60 mil pesos nominales al mes, además de recibir un bono por desempeño otorgado por el corporativo,

automóvil, gastos de seguros médicos y un bono de desempeño de la división Aguascalientes. La antigüedad de los gerentes es en promedio de ocho años y rotan permanentemente entre las diferentes gerencias (por ejemplo el gerente de calidad pasa a la gerencia de producción y éste a la de calidad o a cualquier otra gerencia), lo que los hace expertos en todos los procesos que engloban a la producción y la administración.

Por otra parte, los trabajadores en su mayoría vienen del campo y cuentan con una antigüedad laboral de 3.8 años, siendo ésta la empresa que más antigüedad guardan los operadores. La escolaridad es de primaria completa y un porcentaje considerable con secundaria; los supervisores y líderes de línea cuentan con estudios técnicos.

La empresa cuenta con tres categorías para trabajadores de piso, la categoría A en la que se ubican 47 operarios, la categoría B con 117 y un nivel C con 15, que son los trabajadores contratados por una empresa externa por *aoutsourcing*; el total de sindicalizados es de 150 trabajadores. Hay una categoría especial denominada de asistentes de manufactura, en la cual se encuentran ubicados 74 trabajadores, es en ellos en quienes recae la parte importante de la producción y son la parte fija del proceso productivo (no faltan, no llegan tarde, se les capacita). Al ascender a esta categoría los trabajadores dejan de ser sindicalizados y se vuelven de confianza, esto les provee de una nueva prestación, el contar con un seguro de gastos médicos mayores, además de mantener de su pertenencia al IMSS.

Los operarios de recién ingreso y sin contrato ganan 450 pesos semanales, los de base (con contrato permanente) ganan 750 pesos a la semana (no se trabaja al destajo), más un bono de productividad medido por la calidad en la producción (cero errores) y otro por asistencia. Un líder de grupo es el responsable de la producción y calidad en la línea; supervisa

por lo general a 23 trabajadores, gana 1 400 pesos a la semana y trabaja aproximadamente 10 horas al día. Para que un trabajador acceda a este salario necesita primero obtener la base y segundo hacer méritos para escalar a esta posición. El trabajador cuando ingresa está a prueba por tres meses, la empresa lo define como el proceso necesario de capacitación y reciben el salario mínimo. Esta prueba puede alargarse por tiempo indefinido o el trabajador no conseguir la base, lo cual no le permite acceder al salario ofertado y promocionado por la empresa en un inicio. Además, se toma en cuenta en qué posición de la línea se encuentra el trabajador y en qué parte del proceso; si está en básicos, que vienen a ser las actividades más simples y repetitivas, y por lo tanto el salario es más bajo, si el trabajador está en secundarios, éste requiere de más habilidades y el proceso es más complejo, puede ganar más. La rotación voluntaria es de 1 por ciento. La maquiladora filial cuenta con sindicato.

Proceso productivo y calidad

La planta opera con tres turnos, el primero con 80 trabajadores, el segundo con 45 y el tercero con 20; el resto son supervisores, líderes de grupo e ingenieros en producción y son quienes realizan la medición e implantan los tiempos y movimientos, diseñan el herramental, el prototipo-cuando se requiere del sello, y planean las mejoras continuas del proceso y del producto.

La planeación del trabajo inicia con la selección de la materia prima para la realización de los prototipos de acuerdo al diseño elaborado por el cliente, desarrollan el producto, establecen el método de trabajo de acuerdo al especificado por el

cliente, fijan los tiempos y movimientos, se inicia finalmente el proceso de producción en escala.

La organización de la producción combina los principios del taylorismo con los del toyotismo, algunos productos son trabajados en celda y otros en línea (es una tarea segmentada, estandarizada, un trabajador por tarea). Se trabaja con J&T en la línea de producción, no así en el stock de la empresa. La mayor parte del proceso son tareas repetitivas, rutinarias y simples, que no requieren de mucha capacitación, como se muestra en el siguiente proceso narrado en planta por la gerente de producción:

[...] Se recibe la materia prima en molinos justo en el momento que se va utilizar, cada carga tarda 20 minutos en realizarse y en el proceso media hora, por lo que se solicita a almacén con una hora de anticipación; de este proceso sale el perfil del producto, pasa a una celda de secundarios, que consiste en hacerle un recorte a la pieza, para que cuando ensamblen el coche no obstruya con la otra parte del coche. Después se le agrega una pieza llamada pin o braquete, aquí ya se realiza un ensamble, este es el proceso más sencillo.

La parte más difícil y que se requiere de mayor cuidado y destreza es en el moldeado del producto, después se pasa a la línea web, que es el empaçado y revisado final de calidad. El mantenimiento lo lleva a cabo un departamento especializado, el trabajador se ocupa de la producción, de la calidad y de la limpieza de la maquinaria. Sin embargo, también existe un departamento de calidad que audita una pieza por cada cien; un inspector de calidad que inspecciona cada pieza y la empaça. También se realizan auditorías para ver si el operario está cumpliendo con aplicar los procedimientos (manual de producción) establecidos en las hojas y manuales de puestos

en producción, que es una de las formas, de acuerdo a la gerente de producción, para obtener la calidad deseada; es decir, la estandarización del proceso. La calidad es muy estricta sólo se permite que dos productos puedan tener algún defecto de calidad por millón, lo que en parte explica el empeño de la empresa en la supervisión de la calidad.

Los incentivos que da la empresa para lograr la calidad consisten en una semana de salario al mes por asistencia (cero faltas) y llegar a tiempo (cero retardos), un bono por calidad y un bono por *scrap* ligado a las seis sigmas (limpieza, orden, calidad, productividad) que engloba la cantidad producida por cada trabajador y la cantidad de producto que hace la empresa ligada a la calidad. Para obtener el bono por calidad implica tener cero errores, si algún trabajador falla independientemente del turno o parte del proceso que esté realizando, afecta a todos y se pierde el bono. También se premia las propuestas de mejora; para obtener el premio no basta con dar la idea, sino que al implementarse haya un retorno de la inversión. Para los trabajadores el salario que reciben semanalmente engloba el pago de los bonos.

Tecnología

La empresa cuenta con tecnología mecanizada o manual combinada con automatizada. La maquinaria es proporcionada por la casa matriz. La matriz envía la maquinaria requerida sin previa consulta de cuál sería la mejor opción (entrevista a la gerente de producción). Esto ha llevado a que mucha de esta maquinaria no vaya de acuerdo a las necesidades del producto (no logre el corte preciso o el moldeado requerido) o del traba-

jador (tamaño, altura, fuerza), y se tengan que hacer arreglos “hechizos”, donde se pone a prueba la destreza de los técnicos hidrocálidos. Para uno de los líderes el problema principal para sacar adelante la producción con calidad son las fallas producidas por la maquinaria. De acuerdo a la gerente de producción y director de la planta, cada proyecto nuevo requiere del diseño de herramental diferente, lo que se vuelve un problema para conciliar la máquina que se envía desde la matriz y lo que realmente se necesita para desarrollar el producto. Entre los problemas señalados destacan: la distancia física entre Estados Unidos y México, las dificultades del idioma para entender la matriz lo que la filial requiere en cuanto las especificidades del herramental o maquinaria para cada producto, así como las condiciones físicas de los trabajadores mexicanos, por ejemplo, no toman en cuenta la estatura, peso y condición física de los mexicanos o el clima semi-desértico de Aguascalientes (calor por el día y fresco por la noche), y como esto afecta al producto, al ser el hule la principal materia prima. Estos problemas hicieron necesario que la filial estableciera un departamento de diseño de maquinaria y herramientas, el cual para el año 2006 se invirtió dos millones de dólares en equipo.

Coroplast de México, planta Aguascalientes

Antecedentes de la empresa

Coroplast es una empresa alemana fundada en 1928 bajo el nombre de Fritz-Muller Elektroisoliermaterial en 1945 cambia de nombre a Coroplast (producción de cinta adhesiva en *foil basis*) nombre que ostenta hasta la fecha. Cuenta con seis plantas, tres se ubican en Alemania donde se encuentra la matriz,

una en Polonia, dos en México (Aguascalientes y Puebla) y una más en China.

La empresa se instala en Aguascalientes en 1997 en coinversión con capital mexicano; en 1999 y después de un problema legal opera sólo con capital ario. Su mercado es de exportación y surte prácticamente a la mayoría de las armadoras de autos, aunque sus principales clientes Volkswagen, Siemens, VDO. Se dedican a la producción de sistemas de distribución eléctrica (arneses) y contaba para el 2008 en total con 500 trabajadores. La decisión de instalarse en Aguascalientes obedeció, además del costo barato de la mano de obra, por demanda de los clientes cuya política es que el proveedor debe de estar en lugar en el que se ubique la armadora, además desempeñó la posición geográfica del estado, al ubicarse en el centro del país, lo que le da cercanía con dos salidas portuarias, una al Pacífico y otra al Atlántico (en menos de ocho horas se encuentra en cualquiera de estas bases portuarias); por carretera la empresa se encuentra a 12 horas de la frontera con Estados Unidos. Además, de que le permite operar como puente comercial entre Estados Unidos y Brasil. Esto también permite que las auditorías ejercidas por las casas matrices extranjeras se pueda realizar de manera relativamente accesible y fácil.

La empresa opera con un Sindicato que pertenece a la CTM, por lo que no representa obstáculo en las negociaciones sindicales a favor de la filial. La organización del trabajo es taylorista-fordista-selvática, es decir, en ciertas partes del proceso están muy estandarizadas, en otras no, o bien, suele pasar que la línea se queda sin abastecimiento de materia a mitad del proceso. La tecnología con que cuentan es de nivel-bajo, descansando básicamente la producción en la fuerza de trabajo. La cual mantiene las mismas características que el resto de las

empresas filiales analizadas a saber: trabajadores jóvenes, la mayoría son mujeres con educación básica de primaria y poca capacitación.

Datos generales de la empresa Coroplast Aguascalientes

<i>Datos generales de la empresa</i>	
Razón social	Coroplast de México, Aguascalientes S.A de C.V.
Rama	Electrónica
Año de instalación	1997
Origen del capital	Alemán
Mercado	Extranjero
Financiamiento	Casa matriz
Núm. de trabajadores	500
Producción	Por lotes estandarizados
Tecnología	Nivel bajo
Organización del trabajo	Taylorista-fordista
Relaciones laborales	Sindicato que pertenece a la CTM)
Estrategias	Cambio en la organización del trabajo y cursos motivacionales
Director ejecutivo	Alemán
Antigüedad y experiencia	Tres años en la compañía
Profesión del gerente	Ingeniería mecánica y especialización Administración de Empresas

Fuente: datos obtenidos de entrevistas a directores y gerentes de la empresa.

Proceso de producción

La organización del trabajo es segmentada, rutinaria y sin movilidad interna, ésta sólo se lleva a cabo cuando falta un trabajador y es suplido por otro. El tiempo que se tarda un supervisor en enseñar a un trabajador nuevo es de una semana. La movilidad de turnos se práctica y es una política de la empresa, de acuerdo con el director, de esta manera los trabajadores que laboran en el turno de la noche pueden rotar y no les resulta tan cansado. Los operarios deben de cumplir con cuotas mínimas de producción; el ritmo del trabajo es impuesto desde la gerencia y con base a la constante medición de los tiempos y movimientos. Se cuenta con departamento de mantenimiento y con otro de calidad; si bien el trabajador conjunta su tarea productiva con la supervisión de la calidad, ésta última requiere de otros filtros para ser aceptada para su empaque final, en cuanto al mantenimiento que da el trabajador éste se reduce a mantener limpia la máquina.

En tecnología, ésta es muy rudimentaria, sesenta y cinco por ciento de la producción se realiza con herramienta manual, sólo cinco por ciento de la maquinaria es automatizado no computarizado, cinco por ciento con equipo computarizado. La tecnología se las proporciona la casa matriz y desarrollan herramental propio a través de experimentar con nuevos materiales, nuevos procesos y en mejora de la calidad del producto.

El director es un ingeniero alemán que cuenta con experiencia en ventas de tecnología para costura (Singer), y en el tema jurídico, pero no en la industria automotriz. Su llegada a la empresa es precisamente para solucionar problemas legales. A decir, la dirección cometió fraude en la empresa con un faltante de tres millones de pesos, además de irregularidades que involucraban a la familia de los socios. El resto de las gerencias

son ocupadas por mexicanos, la jefatura de recursos humanos recae sobre una mujer, la gerencia de producción la dirige un suizo de recién ingreso, antes de su llegada, recaía en el gerente de calidad. A excepción del director general de la planta, todos ingresaron a la empresa con la creación de la misma, lo que les da un *know how* superior al del director y al nuevo jefe de producción; no sólo en cuanto al manejo de la propia empresa y del sector automotriz, sino en lo referente a la cultura del trabajo y gerencial mexicana y en específico a la hidrocalida.

El salario mensual que perciben los directivos es de 24 mil pesos libres de impuestos, y trabajan un promedio de 10 horas al día. La empresa cuenta con tres categorías en el nivel de los trabajadores de piso, los operarios generales, los líderes de grupo y los supervisores. El salario es el mínimo; un líder-supervisor gana a la semana mil pesos y un trabajador 450 pesos. Dentro de las actividades a realizar por el líder están: la prueba eléctrica de los arneses, ensamblarlos, y es responsable de la seguridad de los trabajadores. La rotación voluntaria en el 2006 se mantenía alta, pese a la crisis, ésta se encontraba en 73% que quiere decir, que de 500 trabajadores en un año salieron por voluntad propia 364 trabajadores; con el aumento de la crisis, para el 2008 esta rotación bajó entre el 20 y 30 por ciento.

El control de calidad es realizado por los trabajadores en producción, sin embargo, es el departamento de calidad el que da el visto bueno. El control del proceso, es por control automático, y la calidad se realiza de manera visual. Existe un departamento de especializado, de mantenimiento, y un área especial para retrabajos; espacialmente esta área se encuentra en la misma de producción, pero aislada a la vez (cercada). Se utiliza el J&T en inventarios, cada semana se surte el almacén, a este sistema le llaman por Kiteo (jalo sólo lo que necesito para producir una semana de acuerdo a los pedidos). Sin embargo, revisando la minuta de la

junta de evaluación anual del 2008, se observa que había material en el almacén que tenía dos años que no se movía. La empresa cuenta con un sindicato que pertenece a la CTM, lo cual lo hace inofensivo para la empresa.

Teñidos San Juan

Datos generales de la empresa Teñido San Juan Aguascalientes

<i>Datos generales de la empresa</i>	
Razón social	Teñido San Juan S. A. de C.V.
Rama	Fabricación de ropa
Año de instalación	1990 como lavandería
Actualmente	Realiza el paquete completo básico
Origen del capital	Mexicano
Mercado	Externo
Financiamiento	Ventas y financiamiento bancario
Núm. de trabajadores	1 232
Producción	Por lotes
Tecnología	Manual y por computadora
Organización del trabajo	Taylorista-fordista
Relaciones laborales	Sindicato de Trabajadores de empresas de Servicios, maquiladoras, transportes del ramo de alimentos en industrias en general del Estado de Aguascalientes.
Estrategias	Búsqueda de nuevos mercados, pasar al paquete completo con mayor valor agregado
Director ejecutivo	Mexicano
Antigüedad y experiencia	En empresa 30 años
Profesión del gerente	Empresario

Fuente: datos obtenidos de entrevistas a directores y gerentes de la empresa.

Antecedentes e historia

Teñidos San Juan es una empresa de la rama textil y del vestido, es de capital mexicano e inicia operaciones en 1990 en la ciudad de Querétaro. En su fundación la empresa se acogió al programa maquilador en la categoría 347 que consistía en ensamblar pantalón de mezclilla. La forma de operar este programa era muy sencilla: se asignaba una cuota fija (llamados también cupos) por año de unidades de pantalones de mezclilla para ensamblar entre las diferentes maquilas mexicanas, para luego exportar hacia Estados Unidos. En el país había entre 30 y 40 empresas dedicadas a esta actividad maquiladora; competían entre ellas por obtener las cuotas. De acuerdo al dueño, “esto era un negocio fácil”, no había necesidad de realizar una fuerte inversión, además se corría poco riesgo: “Estados Unidos cortaba (se refiere a las casas matriz), México ensamblaba y regresaba a Estados Unidos, todo era muy fácil” (entrevista al dueño de la empresa).

Posteriormente, con el TLC y con la desaparición de las cuotas, resultado de la finalización de los acuerdos multifibras, con la liberación para realizar el corte de la prenda, y posteriormente el poder realizar el lavado sin impuesto, la empresa fusiona sus diferentes establecimientos maquiladores que tenía en el estado de Querétaro y para 1997 se traslada a la ciudad de Aguascalientes. Hasta el 2009 (este año cierra la compañía) funcionaba como una corporación que realizaba el paquete completo productivo básico: corta, lava (desteñido y teñido), ensambla y empaca. Cabe señalar que la empresa con la crisis como parte de su estrategia fue la de ofrecer el diseño, aunque sólo en muy pocas ocasiones realizaba el patrón del diseño para su producción masiva. En un porcentaje amplio los contratos establecen que el cliente es quien envía

el prototipo, además de la tela, colores, tallas, etcétera. El corporativo está conformado por tres lavanderías, dos ensambladoras y la casa matriz, que realiza ambas tareas. Todos los establecimientos se encuentran en el estado, en relación a la ubicación de la casa matriz, el establecimiento más alejado se ubica a más de 200 km de ésta.

El establecer la compañía en Aguascalientes le proporcionó una ubicación geográfica de mayor cercanía con su cliente principal que es Estados Unidos, una oferta de mano de obra abundante con bajos salarios, y un sindicalismo de acuerdo con los intereses de la empresa. El respaldo económico lo da la propia compañía, la producción se basa en lotes estandarizados, su mercado es de exportación y en su totalidad se dirige a Estados Unidos y en menor medida a Canadá a clientes masivos para compañías comercializadoras, el producto se dirige a una clase económica de clase-media-baja. Los proveedores varían de acuerdo al cliente que impone la cartera de proveedores, consumiendo en México sólo los químicos para deslavar o teñir la tela.

La diferencia de hacer sólo básicos (por ejemplo, deslave, suavizado) y el pasar a paquete completo básico la resume de la siguiente manera el jefe de área de normatividad: “el básico no requiere de mucho tiempo, cada prenda tarda un trabajador en realizarla de 15 a 20 segundos, y se paga a dólar por prenda; ahora el desarrollo por cada pantalón es de 6 horas y te lo pagan a 13 dólares”. Sin embargo, el cliente no siempre solicita que la empresa le realice el proceso productivo en paquete, sino que maquile sólo una parte del proceso. El paso de maquila a realizar el paquete completo siempre y cuando lo solicite el cliente trastocó la estructura organizativa y tecnológica de la empresa, y dado que su mercado es de exportación a Estados Unidos, llevó a que se establecieran

nuevas gerencias como son la de compras (materias primas), la de logística, y la de importación-exportación. El éxito de esta maquiladora abarcó seis años, para el 2002 llegó a contar con 3 mil trabajadores. Para el 2008 la crisis había hecho mella, sólo se contaba con 500 trabajadores, tenían seis meses con paros técnicos y una serie de problemas financieros y de sanciones por los órganos que supervisan las normas legales, de calidad y de seguridad.

La empresa no cuenta con organigrama, uno de los aspectos que conforman las estrategias de la administración a mediano plazo era la de redefinir los puestos, funciones, en una tarea de adelgazamiento de la estructura organizativa, que como resultado del crecimiento acelerado no fue planeada la estructura y es un poco compleja de entender y obesa. Se puede sintetizar el organigrama de la siguiente manera, director general del corporativo, cinco directores, uno por cada establecimiento y 10 gerencias, lo que nos habla de un aparato gerencial engrosado.

Perfil gerencial, de los trabajadores y condiciones de trabajo

En cuanto al personal, los administrativos representan 15% del total del personal, el nivel gerencial lo componen 10 gerentes y cinco directores, entre éstos no se encuentra ninguna mujer; la escolaridad aumenta a nivel licenciatura, y la capacitación que reciben básicamente es la que han desarrollado con la experiencia en la propia empresa o que ya traían consigo de otros trabajos. El salario de los gerentes es de entre 16 y 24 mil pesos al mes; el de los directores entre 10 y 12 mil pesos a la semana, lo equivalente a 40 y 50 mil pesos al

mes, más las prestaciones de ley. El salario del director-dueño que declara es el mismo que el de los otros cuatro directivos del corporativo. Una de las prácticas que se realiza con los gerentes, sobre todo cuando hay problemas, es el de hablarles directamente en una especie de mitin donde les expresa su pasión por lo que hace, por la empresa y les pide su apoyo incondicional, los exhorta a dar más y los invita a ponerse la camiseta. Esta forma de dirigirse a los responsables de desarrollar los proyectos y vigilar a los trabajadores surte efecto y se convierte en el líder que hay que seguir con fidelidad, demostrando su lealtad en el trabajo, con jornadas intensas y buscando cómo sobrellevar y resolver los problemas con “pasión” (entrevista a Directivos y gerentes).

La fuerza de trabajo es representada principalmente por jóvenes cuya media se encuentra en la edad de 19 años, preponderantemente mujeres solteras con hijos, es decir, son cabeza de familia. Sin embargo la rotación voluntaria es muy alta y principalmente son las mujeres las que más abandonan el trabajo, alcanzando la cifra del 80% en un año. La principal causa de abandono del trabajo que declaran los trabajadores es el obtener un mayor ingreso o por cuestiones familiares (no tienen quién les cuide a sus hijos, la mayoría son madres solteras). El salario base es el mínimo, cuando el trabajador demuestra que 60% de la cuota de producción fijada la cumple en el tiempo estipulado y con la calidad exigida, se le incentiva con el pago al destajo, es decir, ahora puede ganar más trabajando al destajo; dependiendo de este sistema sus ingresos totales pueden aumentar hasta 70 por ciento. Es así, que puede llegar a ganar entre 700 y 800 pesos a la semana, contra los 400 pesos del salario base. El horario de trabajo se transformó de 12 horas por 12 horas, es decir, se trabaja 12 horas seguidas por 12 de descanso. Estos horarios respondieron a la estrategia de ahorrar

costos en transporte. Al venir los trabajadores de comunidades alejadas y no haber un transporte público eficiente y que responda a los horarios de la empresa, ésta lo provee, siendo éste un gasto demasiado oneroso para la empresa; es así que busca ahorrar costos, y la forma de hacerlo es que el transporte contratado por la empresas sólo se realice un recorrido al día, y no tres que correspondería a los turnos de trabajo, empero hay que agregar que los trabajadores protestaron y se regresó al horario normal. La capacitación se da en el mismo proceso de trabajo, el tiempo que tarda un trabajador en realizar la tarea asignada de acuerdo a los estándares requeridos (ritmo de trabajo, calidad) se logra en un mes.

La antigüedad es de dos años en operadores generales, mientras que en operadores especializados entre los dos y los cinco años. El personal que más antigüedad tiene es el directivo (de seis a diez años) y el administrativo (que va de entre dos y seis años). En su mayoría los operadores provienen de localidades de municipios del norte (Pabellón de Artera, Asientos, Tepezala) que es la zona más pobre del Estado. El 2% de los operadores no cuentan con primaria completa, el resto cuenta con primaria; los trabajadores especializados sólo tienen la educación básica. El personal máspreciado en la empresa son los diseñadores (patronistas) quienes elaboran el patrón que sirve de base para todo el proceso (corte, costura) y del cual depende en mucho el éxito del trabajo de los demás. Esta actividad es muy especializada, en esta empresa son los ingenieros industriales y de sistemas quienes asumen esta función.³ Además, esta capa de trabajadores define qué

³ En el sector maquilador en Aguascalientes hay una carencia de diseñadores-patronistas, la empresa Beatriz de México que realizaba el paquete completo con alto valor agregado, es decir, realizaba desde el diseño y el

materia prima es la adecuada, fija los tiempos y movimientos, y establece las cargas de los trabajadores.

Maquila de Moda: calidad, costo y entrega a tiempo

Al igual que la empresa OZKI producir moda introduce a la compañía en una dinámica en la cual el cambio constante de modelos, colores, texturas, largos, tallas y anchuras los lleva a una presión constante al tener que ajustarse no sólo a las especificaciones, sino en los costos y en la eficiencia en entregar a tiempo, así como la calidad. Esto se agrava por el sistema de contrato bajo el cual trabaja la empresa maquiladora, ésta se hace cargo del costo del producto en su totalidad hasta que se entregue al cliente en las condiciones pactadas. Esto requiere de un financiamiento fuerte de seis a ocho semanas, donde todos los gastos corren por cuenta de la maquila. La relación con los clientes es de subordinación a las políticas que son impuestas por los clientes, por ejemplo, si el producto no sale a tiempo la maquila asume el costo de llevarlo hasta la tienda del cliente, pero además, las sanciones o multas por la tardía en la entrega del producto implica que la maquila tenga un costo total del producto más elevado. Teñidos San Juan no cuenta con más respaldo que sus propios ingresos. Entonces se vuelve un problema la falta de capital líquido, aunque para el dueño también se debe a la falta de financiamiento por parte del gobierno. En este caso el ser corporativo no conlleva el

patronaje, llegó a pagar a estos trabajadores 22 mil pesos al mes, lo cual le encareció sus gastos totales, siendo este uno de los problemas por los que abandonó México.

ostentar un capital financiero fuerte que dé soporte a las actividades de producción a diferencia de la maquiladora coreana y americana.

Proceso de producción y los códigos de conducta

La producción cumple una primera etapa que es la fabricación de lotes de productos entre 100 y 300 piezas (es una especie de prototipos de la prenda), estos lotes pasan a revisión del cliente. La revisión contempla el cumplimiento normativo de: *a)* pago del salario mínimo establecido por parte de la empresa subcontratada si la Ley Federal del Trabajo en México dice que se debe de pagar un salario mínimo de equis cantidad, se verifica que así sea; no se verifica si con este salario se puede tener acceso a la canasta básica o si es suficiente para sobrevivir; *b)* del cumplimiento de las normas ecológicas y de la buena imagen social (condiciones apropiadas de trabajo, sobre todo para los estadounidenses es importante corroborar que no se da la esclavización de los trabajadores, que se cuente con una planta tratadora de agua y con apoyos a las comunidades en las cuales se inserta la maquila); *c)* que la producción se realice de forma estandarizada, de acuerdo a los procesos establecidos desde la casa matriz (manual de tareas) y *d)* que se lleve a cabo el proceso de producción de acuerdo a lo convenido en las políticas y procedimientos de la corporación en cómo y qué producir, el tipo de material (contrato de entrega, cartera de proveedores), en los aspectos tanto legales como de las necesidades del propio cliente (modelo, calidad, costo).

Una vez autorizado el lote se realiza el tiraje del producto que varía entre 30 y 40 hasta un máximo de 50 mil prendas.⁴ La supervisión del cumplimiento de los acuerdos con los cuales se comprometió la maquila se realiza a través de auditorías, éstas se pueden llevar a cabo entre tres y cuatro veces al año, dependiendo de la trayectoria de la empresa y la confianza que se le tenga. En caso de que la empresa no cumpla con los requisitos normativos se le sanciona y se establece un plan correctivo; siempre y cuando quiera seguir siendo parte de la lista de empresas que pueden ser subcontratadas como maquiladoras o para realizar la producción completa del producto. Esta compañía ha violado algunos de los aspectos antes mencionados y ha tenido que pagar fuertes multas por su incumplimiento.

De acuerdo con los enganchadores⁵ en la maquila de exportación de moda, para mantenerse en el mercado debe de responderle a un solo dios “sólo hay un dios, que se sostiene en tres principios que son el costo, la calidad y la entrega a tiempo, si falta uno de los tres dioses, la maquiladora

⁴ Antes de la crisis la producción de las maquiladoras oscilaban entre 150 y 200 mil prendas por modelo. Este volumen de producción es lo que les generaba la mayor parte de la ganancia, al disminuir la producción impacta la ganancia y tienen que ahorrar costos tanto despidiendo trabajadores como manteniendo y/o bajos los salarios, y el ahorro en transporte.

⁵ Se entrevistó a un enganchador que tiene a su cargo el rastrear empresas maquiladoras que puedan realizar la producción de pequeños lotes estandarizados para diseñadores reconocidos en el mundo de la moda y compañías que se dirigen tanto a mercados especializados como de masas. Estos “enganchadores recorren Asia, América central y el Este de Europa y su tarea es seleccionar a las empresas maquiladoras que cumplieran con los requisitos de tecnología, de acreditación de los códigos de conducta establecidos por la normatividad internacional y sobre todo, que cumplan en eficiencia, calidad y bajos costos.

está condenada a desaparecer”. Esto implica primero, que la empresa traduzca rápidamente lo que pide el cliente en una prenda que se pueda producir ya sea masivamente o en pequeños lotes, instruir a los supervisores de las características del nuevo modelo, fijar el tiempo requerido para su producción; esto mismo debe de realizarse con los instructores de calidad para captar en que consiste cada modelo y la calidad requerida. Además, los operarios deben de trabajar con estándares de calidad altos, con el menor número de errores, en tiempos récord y contar con una capacidad de adaptación a realizar nuevos modelos cada seis semanas. La empresa en el año del 2006 capacitó a 200 inspectores en calidad para la revisión de la misma (esto representó 15% del total de personal de producción), cada parte del proceso es checado por este personal, a esto habría que agregar el proceso de revisión final.

Proceso de revisión final de la calidad

Se recibe la mercancía, se clasifica el producto y se separa por tallas, color y modelo. Posteriormente pasa a una segunda área que es de inspección y verificación, se revisa 100% del producto, y de nuevo se separa de acuerdo a las fallas encontradas que pueden ser de reparación, tintorería o retoque. Cuando el producto está manchado o el deslavado no responde a las especificaciones (color y grosor) implica negociar que acepten el producto los clientes como producto de segunda; lo cual por norma sólo se acepta 2 por ciento. El resto queda como reserva, para cuando de nuevo no se logre en otro pedido 100% de la calidad exigida se complete con la de segunda, siempre y cuando no sobrepase 2% además, de que no es automático este

arreglo, se tiene que llegar a una negociación. Para el gerente del departamento de normatividad aun cuando se llegue a este acuerdo, la empresa pierde en lugar de ganar. Se puede decir, que el lograr la calidad se vuelve el objetivo principal de la empresa, ya que depende de ésta el mantenerse en el mercado, el no aumentar los costos y obtener así ganancia.

La tecnología de la empresa implica varios niveles que van desde tecnología software, que forzosamente debe de contar cualquier empresa que quiera realizar diseño o el paquete completo básico. Esta tecnología consiste en un potente software para poder bajar los diseños que los clientes envían por internet, básicamente se ocupan en el área de diseño; en el proceso de manufactura, que implica corte y costura, algunos procesos se hacen con maquinaria automatizada y otros de forma manual. También cuentan con maquinaria hechiza realizada por el taller de la empresa como resultado de la copia de alguna visita a una feria tecnológica, o como creación propia para ajustar alguna necesidad. Se puede decir que el nivel tecnológico en producción es bajo-medio. En la mayor parte del proceso, y que es lo que le da el plus a la empresa es el trabajo que se realiza de manera manual, como es el desgaste de la prenda, el deshilado y el bordado.

Configuración subjetiva y cultural en las estrategias productivas de la maquila en Aguascalientes

Como se puede apreciar todas las empresas maquiladoras establecieron una serie de medidas para mantenerse a flote. Éstas sobre todo se encaminan a mejorar el proceso, la reducción de costos y capacitar a un grupo de trabajadores

para vigilar (chechar) la calidad. Sin embargo, consideramos que otros dos elementos se vuelven centrales para explicar las decisiones estratégicas de las corporaciones de mantener las filiales-maquiladora en Aguascalientes, de manera “exitosa” para sus planes de crecimiento y consolidación en el mercado internacional.

1. El que todas las empresas cuenten con sindicatos patronales (sindicato controlado por la empresa) que avalan un contrato flexible y apoyan las acciones emprendidas por la empresa en detrimento de los propios trabajadores.
2. El sostener una política de personal basada en la concepción que tienen las gerencias de los corporativos de los trabajadores y de los gerentes mexicanos, y que se manifiesta en la forma de operar de las empresas en lo productivo y en las relaciones laborales y sindicales, es decir, entra en juego la cultura y la subjetividad de las gerencias.

En este sentido las políticas que establecen las corporaciones no sólo son el resultado de una fría y calculadora meta establecida con base en el costo-beneficio, sino 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 sólo en ciertos puntos del proceso productivo y un tipo de relaciones laborales y sindicales específicas. Pasaremos a analizar y a hacer visibles estos supuestos.

Estrategia de vigilancia en la organización del trabajo

En todas las empresas presentadas la estrategia de organización del trabajo es intensiva en mano de obra, con trabajadores poco calificados, tareas simples, casi nula capacitación, una mano de obra con alta rotación externa por voluntad propia, donde la figura central es el *Supervisor*; en algunas empresas se les llama comodín, en otras líderes de líneas, lo cierto es que cumplen todos la misma función de vigilancia de los trabajadores y del proceso productivo. En este sentido se puede decir que 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 los directores de las empresas en una estrategia basada en códigos culturales y subjetivos como es la desconfianza, el racismo, la clase social, la etnia.⁶ En otras palabras hay un desprecio por los trabajadores mexicanos al considerarlos

⁶ A pregunta expresa a los directivos entrevistados de cuáles fueron las razones de su instalación en Calvillo y no el corredor industrial, nos respondieron lo siguiente: “[...] Al director general de la compañía, le gustaron muchas las muchachas de aquí, se le hicieron muy bonitas” (entrevista a GRH).

[...] “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 pueden 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 de las siguientes características, altura por encima de la media en Aguascalientes

como poco productivos, poco participativos, no innovadores, faltistas, tramposos, es decir, persiste la idea de un trabajador potencialmente flojo. En palabras de los directores generales 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 director de planta).

[...] los obreros son poco conflictivos, ya saben lo que tienen que hacer, sus cuotas de producción, pero siempre están en el “repele” no las quieren hacer, no tienen disponibilidad, idea de servicio (entrevista a director de planta).

[...] los trabajadores no tienen deseo de logro, son conformistas, sólo hacen lo que quieren, no hay compromiso, sólo buscan ganar para el momento, para cubrir sus necesidades básicas, son de bajos niveles culturales” (entrevista al gerente administrativo del corporativo).

[...] los traemos del campo, de la granja, invertimos mucho en disciplinarlos, algunos son tramposos (entrevista a gerente de recursos humanos).

[...] a los operarios no los necesitamos creativos, sino que obedezcan y hagan lo que se les dice que tienen que hacer (gerente de empresa mexicana).

que es de 1:60 mts., en hombres y en mujeres de 1.55 mts., de tez blanca y ojos claros y complexión esbelta.

En este contexto, el supervisor (puede cumplir la función de comodín) 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. Examina cómo va el trabajo, exige cumplimiento en tiempo y calidad, pero no interactúa directamente con los trabajadores, 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 y producción recae sobre los supervisores y la figura del trabajador “comodín” o también llamado líder de grupo. Éste 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 es merecedor de la confianza de la empresa, por ejemplo en la empresa americana estos trabajadores pasan a ser de confianza y se les otorga otras prestaciones. Las características que definen a estos “trabajadores ejemplares” de acuerdo a las gerencias las sintetizamos en:

- Suplen a los trabajadores faltantes, siempre están dispuestos a trabajar.
- Equilibran la producción, son trabajadores rápidos y trabajan con calidad.
- Son responsables y no faltan.

- Controlan a la gente y verifican que trabaje; es un “vigilante” (entrevistas realizadas a los gerentes de producción y a supervisores de las cinco plantas, entre el 2006 y 2008).

Así, la estrategia de flexibilidad funcional establecida en los diferentes contratos colectivos de las filiales-maquiladoras y que avalan los diferentes sindicatos, se limita en su práctica a un pequeño grupo de 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.

Las empresas cuentan 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, no desarrollar tareas complicadas. La tecnología automatizada con “cerebro inteligente”, nombre dado a esta maquinaria por las gerencias, 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 máquina, por ejemplo en el corte de las prendas sólo introduce la tela y vigila su proceso. Por otra parte, pocos operadores manejan la maquinaria más compleja como es el proceso de costura, ya que sólo se capacita a los supervisores y/o comodines en este tipo de maquinaria. En todas las empresas sucede lo mismo, en la empresa automotriz por ejemplo en el momento del corte del hule el trabajador sólo vigila, y, sólo un grupo pequeño maneja la maquinaria especializada para el moldeado; incluso cuando deja de funcionar una máquina, el papel del líder es sólo de avisar al personal especializado, pero no puede participar en su revisión, el personal de mantenimiento es quien lo realiza, lo mismo ocurre en la empresa de arneses.

La estrategia de cómo lograr la calidad en estas maquiladoras, también se basa en la concepción que tienen las gerencias de los trabajadores, que es como ya se mencionó, de desconfianza y de un operario potencialmente flojo que no va a cumplir con los estándares de calidad requeridos. La forma de obtener la calidad es través del control y la vigilancia. Para estos directores es mejor invertir en personal de vigilancia en calidad (grupo pequeño y que por lo general tienen mayor antigüedad que el resto de los operarios), que invertir en la capacitación de los trabajadores. Reduciendo la calidad sólo a un problema de vigilancia y control, sin entender que ésta es más compleja, que tiene que ver la capacitación del trabajador en todo el proceso productivo, con la subjetividad y cultura de los diversos actores involucrados en la producción, aspectos que pasamos a analizar.

*La estrategia de las gerencias de vigilancia
y control como respuesta a la falta de calidad
y la disyuntiva entre calidad o cantidad*

La calidad de los productos, junto con el bajo costo y la entrega a tiempo se vuelven las fortalezas que permiten la subsistencia de las empresas maquiladoras. El cómo sostener estos factores implica implementar en la práctica estrategias para su logro, sobre todo porque cada error repercute de manera negativa en los costos restando el poco margen de ganancia; además se traduce en la pérdida de clientes. Todos los empresarios maquiladores encuestados y entrevistados se quejaron de la falta de calidad en los productos elaborados por sus propias compañías y cómo repercuten en los costos, así como la falta de capacitación de los operarios. El ideal de estas empre-

sas es el lograr la estandarización de la calidad, la manera de obtenerla, para ellos, es vía la instauración de mecanismos de control y supervisión.

De manera general las empresas cuentan con dos tipos de operarios, los generales que se capacitan en el propio proceso y no reciben otro tipo de capacitación y los trabajadores que se capacitan específicamente en supervisar la calidad, ambas categorías de trabajadores deben de autovigilar la calidad y a su vez son supervisados y controlados por diferentes trabajadores que cumplen esa función. Esto queda claro cuando observamos que todas las empresas cuentan con departamentos de calidad, con la figura del líder especializado y del supervisor en calidad. Es decir, el supervisor debe de cumplir también esta función, por último, el trabajador que empaqueta el producto realiza la última verificación. La cantidad de personal dedicado a esta tarea es importante, tan sólo en Teñidos San Juan en 2006 el 15% del total de los trabajadores de producción cumplían la actividad de inspectores de calidad; en Cooper hay un grupo especial que se capacita en calidad y que llegan a conformar una categoría diferente al pasar de obreros generales sindicalizados a la categoría de empleados de confianza con prestaciones diferentes; en las otras dos empresas también cuentan con estos grupos de trabajadores especialistas en hacer cumplir los requisitos de calidad. Como primera observación se puede decir, que para los maquiladores la calidad se logra con la vigilancia y no con la capacitación; esta observación la sintetiza el gerente de calidad y directores,

[...] cuando el cliente me dice con sus estándares que se cumplió [se refiere a la calidad] entonces estoy haciendo calidad, con recursos mínimos, pero con controles, por eso tenemos supervisores (entrevista a gerente de calidad).

[...] no entienden lo que es la calidad [se refiere a los trabajadores] no tienen cabeza para eso, hay que controlar lo que están haciendo (entrevista a director).

[...] Calidad es hacer tu trabajo como te lo indican, tiene que ver con una rutina ya definida, se tiene que comparar con algo y si se cumple con ese estándar está bien (entrevista a director de la planta).

Como se puede observar, el supuesto que está atrás de estas afirmaciones tiene que ver con una idea de que los trabajadores deben de ser vigilados porque son tontos e incapaces, pero además, así debe de ser, están para obedecer.

Otro elemento que entra en juego, y que es importante para lograr la calidad tiene que ver con quien o quienes definen los criterios para medir y aprobar la calidad. Empero, este proceso de definición no resulta fácil; el enfrentamiento entre las gerencias de producción con las de calidad por quien aprueba la calidad es constante. El telón de fondo del porqué del desacuerdo lo podemos sintetizar de la siguiente manera: cómo conciliar la calidad con la cantidad (relación cantidad-tiempo). En otras palabras, para los gerentes la disyuntiva es: se produce con la rapidez que se requiere para entregar a tiempo el producto y se sacrifica la calidad o por el contrario, la calidad se impone sobre la velocidad y se toma el tiempo que se requiere para lograrla. Cada actor argumenta para imponer su criterio de lo que debe de prevalecer como calidad, como debe de hacerse y el tiempo que se requiere. Este problema implica, sin lugar a dudas, una relación entre costo-beneficio, el tiempo es dinero y la calidad también es costo. La contradicción se hace presente, el límite de la calidad se encuentra en la velocidad y la velocidad encuentra su límite en la calidad. Pero además, este problema trasciende más allá de esta relación

(costo-beneficio), traduciéndose lo que parecía un problema técnico (medición, reglas a cumplir de calidad, vigilancia, control) a un problema de poder-imponer (interés de cada gerente), de interpretación y de argumentación. Donde la decisión final pasa por un proceso de negociación, imposición o bien la aparición del sabotaje gerencial, efecto perverso no deseado. Pero además, tanto para lograr la calidad como para cumplir con la producción implica establecer una estandarización de la forma de trabajar en el proceso; entonces entra un tercer actor, el trabajador, quien a su vez define sus propios estándares de calidad y busca establecer consciente o no, su forma de operar.

El conflicto entre gerencias por definir cada una el ritmo y nivel de calidad de acuerdo con sus propios estándares e intereses provoca enfrentamientos que repercuten de manera negativa en el desarrollo de la producción y de las funciones de los gerentes. Este conflicto se traduce en un efecto perverso, al convertirse la lucha por imponer los criterios en un sabotaje entre las gerencias a la producción, como lo narra el director de Cooper:

[...] Mi jefe fue el primer el director de ingeniería de aquí de la planta, todo era un sólo negocio-calidad, mantenimiento e ingeniería, llegó a un punto el desacuerdo entre ellos, que mi jefe se peleó con el director de calidad y no lo dejaban entrar a la planta, yo hacía sus funciones sin ser el gerente de calidad [...]

El problema de los trabajadores es interpretado por los gerentes de otra manera y hace alusión a su ideología y a un clasismo. Para este mismo director, los trabajadores no tienen la cultura del compromiso para con el trabajo y la “flojera se vuelve el eje que define desde su ideología la práctica laboral de los trabajadores”, a saber:

[...] tienes que hacer las cosas como te están diciendo, es decir, obedecer. Sin embargo [...] ocurre en todo el mundo, no sólo en México, que los trabajadores hacen su trabajo lo más rápido posible, lo que quiere decir, con el menor trabajo posible, porque somos flojitos por naturaleza (entrevista a director).

Como se puede observar, desde la idiosincrasia de los directores, la calidad requiere de obediencia y vigilancia, “si no los trabajadores no la cumplen”. Mientras que entre las gerencias, y de acuerdo al mismo director, la calidad implica ponerse de acuerdo (negociación) para poder definir-imponer los parámetros desde los cuales se valorará la calidad. El llegar a un acuerdo sin embargo, desde nuestro punto de vista, no opera sólo en el terreno de lo racional (todos definirían con base en la relación costo-beneficio la calidad) ni tampoco basta con una definición materializada (prototipo del producto) de lo que se quiere como calidad. En otras palabras, la definición de qué es la *calidad* implica un proceso de interpretación (subjetividad), de negociación entre las diferentes autoridades y niveles de la empresa (directivos, mandos medios, líderes de calidad y trabajadores) es una lucha de poderes y saberes que buscan imponer criterios de la calidad como válidos; así el poder y de cómo se argumente definen en mucho el estándar aceptable de calidad. Sin embargo, la pregunta sigue abierta ¿cuál es la calidad aceptable?, ¿aceptable para quién? Es decir, ¿qué es calidad para los trabajadores y supervisores, qué es para los gerentes, para la empresa? Un líder describe este conflicto de calidad así;

[...] el turno de la mañana [el encargado del departamento de calidad del turno matutino] me dijo ‘este producto no pasa, no tiene la calidad que se requiere, se tiene que retrabajar’. En el turno de la tarde le entrego al supervisor el producto, le digo se tiene

que retrabajar porque el de la mañana [se refiere al jefe de departamento de calidad] no lo aceptó; y me dice, ‘para mí sí pasa, continuamos con el pedido’. Llego al día siguiente y me dice de nuevo el de la mañana [se refiere al jefe de departamento de calidad del turno matutino] ‘qué pasó, no te dije que no pasaba, hay que hacerlo todo de nuevo’, que se pongan de acuerdo, ¿no?

*La calidad vista como configuración subjetiva
y cultural: un proceso de constante
conflicto y negociación*

Lograr la calidad implica a diferentes actores: el cliente, las gerencias de calidad y producción, los supervisores y líderes de calidad y al trabajador. Así, el problema de lograr la calidad se vuelve un problema escurridizo que implica un amalgame de aspectos que tienen que ser analizados contemplando diferentes ángulos, actores y circunstancias. Por ejemplo, puede ser analizada como parte del sabotaje que hacen los trabajadores a la empresa, como se documenta en otro capítulo de este mismo texto; puede ser vista como un problema de interpretación que implica un proceso subjetivo (que involucra lo cognitivo, lo valorativo, el razonamiento cotidiano, los sentimientos y la estética de los sujetos) y que tiene parte de sus raíces en aspectos culturales, personales, de tradición familiar, y de poder; finalmente puede ser el resultado de una mala estrategia de las gerencias, es decir, basada en una visión de crecimiento y de ganancia por la vía baja: bajos salarios, poca o nula capacitación, la realización de tareas rutinarias, repetitivas y bajo la vigilancia y control constante del supervisor. El énfasis en un ángulo de análisis por ejemplo, analizar la calidad como problema de sabotaje o por niveles

jerárquicos (véase la calidad como un problema de autoridad), no significa que no estén presentes los otros niveles y ángulos, sino que el acento de la interpretación en un ángulo y no en otro está dado por el interés o porque la situación específica del momento así lo requiera. Se puede decir que este proceso puede ser observado como un caleidoscopio que está embebido y revestido de poder, subjetividad, cultura, conjugando intereses de los propios sujetos en torno a un objetivo para la empresa, que a veces parece que se desdibuja en la forma de lograrlo, que es la búsqueda de un beneficio con bajo costo.

La estrategia de las maquiladoras se basa en la supervisión y en el control, creyendo que la calidad y la producción se logran de esta manera. Para el gerente de calidad de la empresa China Inc. Kong Beatriz,⁷ la calidad no sólo requiere de la capacitación del trabajador en la tarea que realiza, sino del conjunto del proceso productivo; el operario debe de saber resolver problemas de maquinaria, de calidad, de producción, resolver problemas rápidos en la línea y no esperar a que sea el supervisor quien les dé solución. Esto obliga de cierta manera a que el trabajador conozca, se familiarice con el producto, el proceso y la calidad requerida por la empresa. Este punto resulta importante, dado, por un lado, el carácter objetivo de la calidad y que necesita materializarse en el producto; es un hecho que para mantenerse en el mercado de manera competitiva se requiere, pero también es un hecho que no basta con definir los parámetros para lograrla. Con

⁷ La empresa Beatriz es de origen Chino y era la única empresa en Aguascalientes que realizaba el paquete completo de alto valor agregado, es decir realizaba el diseño, corte, costura, embalaje. El diseño lo hacía para su propia marca y para diseñadores de marca que se dirigen a un mercado exclusivo por lo que la producción se realiza en pequeños lotes.

relación al primer punto, para lograr la calidad se requiere de un tipo de capacitación que va más allá de lo aprendido en el puesto de trabajo y de su ubicación en el proceso de trabajo que es reducido a un puesto y una tarea en la mayoría de los casos. El trabajador debe de conocer el producto, el proceso y los posibles problemas en producción y cómo resolverlos sin pedir ayuda. Esto implica una curva de aprendizaje y a la vez de convencimiento a los trabajadores de lo que debe ser la calidad, porque una cosa es la que busca la empresa y otra lo que para el trabajador es la calidad, es decir, el problema es cómo pasar del concepto abstracto de *calidad* a uno vivido y razonado en lo cotidiano del trabajo, en lo estético, como bonito, en lo valorativo lo que es adecuado y pertinente de aceptar, aceptado como bien hecho, la satisfacción de hacer bien la calidad, el motivo de hacerlo. Habría que preguntarse, ¿qué lleva a los trabajadores a realizar el trabajo con calidad o no? Las respuestas pueden ser varias, por ejemplo⁸ qué tanto entra en juego la satisfacción en el trabajo como valoración de hacerlo bien, o gana el coraje por el bajo salario recibido y se traduce en no hacer bien el trabajo, como la clásica frase que se escucha comúnmente en México “como que me pagan como que hago que trabajo,” o también puede ser que se valoraren las necesidades económicas del trabajador: se produce

⁸ Este mismo problema puede estar presente en la empresa-filial de autopartes; el trabajador por lo general no cuenta con automóvil, y éste puede ser un factor por el cual no conoce, o no relaciona su trabajo con la acción de “frenar” y de la importancia de ensamblar bien el *arness* para el frenado; sólo se le entrena en la parte del ensamble (que es la parte del freno que le toca realizar), aunque se le busque ubicar en la importancia que tiene su trabajo para la vida del conductor, por tanto no va a ligar la calidad de sus responsabilidades laborales con la probabilidad de vida o muerte de los conductores, y sí como parte de una tarea rutinaria, sólo para obtener un salario bajo.

más en poco tiempo y de esa manera se obtiene el dinero que requieren para cubrir ciertas necesidades (pago al destajo). Podría ser también que para los trabajadores lo bien hecho es lo que ellos aceptarían para sí mismos usar y comprar, donde tal vez la decisión de comprar un pantalón no se basa en si una de las bolsas del pantalón hay un respunte de más como resultado de la falta de cuidado en la calidad, sino que el modelo a simple vista se observa como cualquier otro pantalón de moda y el precio es accesible. Entonces la calidad aceptada por ellos sería una igualación de lo que ellos mismos aceptarían para sí, como narra una de las trabajadoras “calidad es que se vea más o menos como nos dicen, como que no está chueco, así como que a ojo, ahí se va”. Es decir, basta con que se parezca a lo exigido, aunque no sea exactamente igual. De esta manera la calidad no puede ser vista sólo como un concepto que basta con definirlo claramente desde la jerarquía más alta, sino que pasa por múltiples mediaciones. El problema es que para el cliente todos deben de ser exactamente iguales.

Estas filiales-maquiladoras reducen la estrategia de calidad a la supervisión, invirtiendo en personal de vigilancia, pero al mismo tiempo creando un cuello de botella que no puede resolver sólo el operario. Es así, que la concepción que tienen las gerencias de los trabajadores se vuelve su propia limitación de cómo lograr la calidad y que responde a una ideología, a una cultura y la diferenciación social de clase, de etnia y nacionalidad (este punto lo trataremos más adelante con detalle), manifiesta en el desprecio hacia los trabajadores, en una visión de cómo llevar los negocios, que les impide explorar otras formas de crecimiento y desarrollo por la vía la alta; convirtiendo la calidad en un discurso retórico que les permite exculparse de su responsabilidad adjudicándola a la falta de compromiso y capacitación de los trabajadores.

Empero, esta estrategia que se configura en 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 límite en el propio piso de la fábrica como resultado no sólo de la intensificación del trabajo, sino de la propia subjetividad de los trabajadores y que puede ser entendida dentro de los conceptos ampliados 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 totalmente la producción (sabotaje a una parte de la producción, provocar el paro de la maquinaria, pérdida de las herramientas de trabajo) pero sí generan tensión, otras prácticas de resistencia pueden adquirir características contrarias a la autodisciplina en el trabajo (Hernández, 2006), o a la resistencia colectiva (la huelga, manifestación colectiva). Uno de los ejes estructurantes de la resistencia es la lucha por el control, no sólo del proceso de trabajo sino la de la imposición de una identidad (Alemán López, 2006). Esta lucha por el control e imposición es constante y 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 del consentimiento, es decir, consiento para tener, por tanto una de las preguntas a responder es, ¿cómo es generado ese consentimiento subjetivo y cuáles son las fronteras?

En los casos analizados las empresas viven en un constante conflicto no reconocido por las gerencias, al menos de manera explícita, aunque para los gerentes de RH (recursos humanos) la resolución de conflictos sea una de sus principales tareas. El conflicto se manifiesta de manera individual y tiene que ver con los siguientes aspectos: rotación voluntaria (en un mes renunciaron 384 trabajadores en OSKI, 364 y en Coroplast; en teñidos San Juan tuvieron para el mismo año una rotación del 99 por ciento). Las faltas continuas o la frecuente impuntualidad; la plática constante en el lugar de trabajo con los compañeros y el escuchar música con un volumen fuerte (la empresa americana presentan algunas diferencias con el resto, es el único caso que no permite escuchar música y donde la rotación es menor, pero es también la empresa donde el sabotaje es mayor y con más frecuencia). 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, rayar y escribir frases en los baños, drogarse, y en el sabotaje a la producción (entrevistas a jefa de departamento de relaciones humanas, a trabajadores, gerentes de producción a supervisores). Este comportamiento de los trabajadores no paraliza la producción pero sí genera retrasos, aumenta los desperdicios, se tienen que instalar áreas especiales para realizar retrabajos, aumentan los costos de producción, genera 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, con una cultura del trabajo específica del corporativo fuertemente arraigada y con la propia de los trabajadores

(Hernández Romo y Maza, 2005). 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, las gerencias negocian la disciplina en 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,⁹ y concede al trabajador el escuchar música, el platicar con los compañeros, el salir del espacio del trabajo a fumar; a su vez el trabajador cede en convertirse 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 las empresas y el trabajador. En ambas partes estas prácticas están revestidas de significados y de poder. Para el trabajador la posibilidad de escuchar su música no sólo 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 configura el trabajo como cultura y sociabilidad, es la resistencia contra la imposición de una identidad que no es la suya.

Un código cultural muy valorado por parte de las gerencias, y que va más allá de los problemas productivos que le ocasione, es el que tiene que ver con la puntualidad de los trabajadores en la hora de entrada al trabajo. El operador debe

⁹ Entrevistas realizadas a gerentes y trabajadores, y revisión reglamento interno de trabajo 2006.

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 las empresas, si el trabajador no cumple con la hora de entrada al trabajo, se le castiga. El castigo adquiere un peso diferente de acuerdo con la cultura de cada empresa representada por las prácticas establecidas por el director. Esto queda explicitado en los castigos impuestos y los incentivos dados por las gerencias; por ejemplo para las empresas asiática, alemana y americana la puntualidad es un imperativo necesario para el buen desarrollo de las relaciones de sociabilidad y las prácticas en el trabajo, como se puede observar en el reglamento interno:

Título 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.

Esto mismo es traducido y verbalizado por el Gerente de la siguiente manera:

Si llegas a tiempo se te da una comida gratis, sino la paga el trabajador (gerente de producción OZKI).

El gerente alemán lo traduce así:

[...] no se puede confiar en los trabajadores, por lo tanto hay que sancionarlos.

[...] No se permite lo retardos, si llega tarde se regresa, a la tercera impuntualidad lo despedimos, si falta por enfermedad mandamos al doctor a checar si en realidad está enfermo (entrevista al gerente de recursos humanos de Cooper).

Esta misma aseveración, aparece como obligatoria en el reglamento interno, es decir, el ir a verificar la enfermedad del trabajador. Como se puede observar el llegar tarde al trabajo no se negocia, pero sí otras prácticas que implican procesos complejos cargados de simbolismos, de interpretaciones y negociaciones.

La estética, la identidad y la negociación de la productividad

Si nosotros asociamos la estética a una forma de expresión de poder, de necesidad de una belleza exterior para dar coherencia interna (pensamiento y reflexión) y, a la vez, con la utilidad que pueda tener el espacio físico de la empresa, entonces podemos hablar en las empresas y en los actores que analizamos de una estética y de una identidad que adquiere sentido en la lucha y negociación por la propia estética vivida como habitus de vida (principios y valores estéticos). Así, el sentido socio-espacial-estilístico, práctico y funcional de limpieza irrumpe en la productividad.¹⁰

En la empresa OZKI, lo estético se vuelve importante para explicar cómo se llegan a empatar los códigos de los trabajadores en la significación manifestada 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 fábrica; una estructura minimalista con espacios amplios, grandes ventanales limpios para ver el pai-

¹⁰ Para una visión más amplia sobre la forma de abordar lo estético en el mundo del trabajo y como generadora de sentido véase Hernández, 2003.

saje, 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 “sobre todo las mujeres, pero esto ha cambiado y más en los baños”. Cuando se les preguntó a los trabajadores qué les gustaba de la empresa y qué cambiarían respondieron:

[...] Nos gusta la empresa, está limpia, pondría más orden y limpiaría los techos (síntesis de entrevista realizada a trabajadores de la empresa).

El gusto por la limpieza en los trabajadores viene de la tradición familiar muy arraigada en el estado de Aguascalientes (Hernández, 2003), en especial en la localidad de Calvillo, y que proviene de una antigua fuente de trabajo que data de principios del siglo XIX. Las mujeres hidrocálidas 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 donde se realiza; éste 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). Esta tradición de limpieza se mantiene en Aguascalientes, si uno recorre hoy día las calles de la capital y los municipios muy temprano por la mañana veremos 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, se vuelve una forma de vida (*habitus*); la familia vive la limpieza como un estilo de vida que 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; la limpieza y el orden se vuelve una práctica que los identifica como parte de la misma comunidad,¹¹ esto se puede observar fuertemente en 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 rayar, 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, puesto que es preferible a que manifiesten su tedio, cansancio rayando y poniendo frases en los baños. Una supervisora lo describe así:

¹¹ Visité varias casas de trabajadores y pude constatar el orden y la limpieza, incluso en las casas deshabitadas por ausencia de los dueños que trabajan en Estados Unidos. También se constató que la tradición de tejer y deshilar en Calvillo sigue siendo vigente en las familias.

[...] escuchan mucha música, cada quien tiene su grabadora, platican mucho, ya sabemos que trabajan mejor, así” (entrevista a supervisora de OSKI).

[...] Los dejamos oír su música, platicar, no nos hacen caso, están más relajados (entrevista a la gerente de producción).

[...] 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 (entrevista a supervisora de calidad, empresa).

A diferencia de la estética de la limpieza y orden prevaleciente en OZKI, lo que prevalece en Teñidos San Juan es la estética del desorden, el descuido de la planta. La empresa da la apariencia de sucia por el desgaste natural y la falta de mantenimiento; no cuenta con buena ventilación, hay mala iluminación, los muebles en desuso se encuentran arrumbados en cualquier sitio de la empresa. La fábrica puede ser descrita como un jacalón con hileras de personas paradas trabajando sobre mesas o máquinas de coser; en el ambiente se percibe nerviosismo, tanto en los trabajadores como en las gerencias. Aquí el consentimiento opera de otra manera, la empresa está más preocupada por cómo sacar para lo nómina de la semana, de cómo pagar la multa impuesta por los auditores, por cómo conseguir más clientes, que por las malas condiciones de la fábrica y mucho menos por conciliar el mundo de la productividad y la calidad con una estética de lo limpio, de la disciplina y del orden. Dentro de este caos el baño se vuelve el recipiente donde los trabajadores manifiestan su descontento

por las condiciones de trabajo, de las broncas con los compañeros de trabajo, de los problemas familiares. Ingresar a este espacio es ingresar a la vida personal y laboral de los trabajadores; se escriben pergaminos de historias de amor y de odio, se manifiestan consignas, a la compañera que le “robó al novio”; dibujan a sus compañeros y autoridades, se burlan de ellas, cada frase escrita, cada dibujo tiene su contra respuesta. La suciedad y el olor dan cuenta de la frustración, el coraje, no sólo para con el lugar de trabajo y los compañeros, sino para con la vida. Así, el baño se vuelve el lugar donde los trabajadores desfogon sus angustias, catarsis de la vida, transferencia de conflictos que no sólo se generan en la empresa, pero que se expresan gracias a este espacio y tiempo social compartido con una violencia simbólica. Así, mientras unas gerencias consienten para lograr calidad y una estética de lo limpio, en esta compañía la negociación simbólica es que en el baño se puede hacer lo que se quiera, la frustración y enojo se canalizan al baño, y no en la producción. La respuesta de la empresa ante este problema es muy simple, cada equis tiempo se hace limpieza y se pintan los baños.

Aunque agrega el gerente administrativo del corporativo [...] hay una cultura baja [...] no saben usar el baño, no están acostumbrados a lo limpio, los baños son unos periódicos impresionantes se escriben ahí, se dibujan, se pelean y se desquitan ahí.

Pero nunca se habla de una sanción, de un castigo (se revisó el reglamento interno y se preguntó directamente a los entrevistados sobre este punto) por realizar estas pintas en los baños. Por otra parte, fue la empresa en la que se observó menos sabotaje por parte de los trabajadores. Sin embargo, nos produce la siguiente pregunta, ¿por qué se manifiesta el enojo de los trabajadores en un espacio privado como es el baño y

no adquiere una connotación más pública como es el sabotaje en la producción?, más adelante abordamos este punto.

En Coopers las manifestaciones de resistencia ante las condiciones de trabajo adquieren otras connotaciones y lo explican otros códigos culturales. A diferencia de teñidos San Juan, esta es una empresa muy reglamentada; el reglamento interno define y precisa con detalle las sanciones, las actividades y deberes de los trabajadores para con la empresa y de la empresa para con los trabajadores; en este reglamento no caben dudas de cómo actuar ante diversas situaciones. No se permite escuchar música, platicar o abandonar su lugar de trabajo; si alguien va al baño tiene que llamar al líder para que lo sustituya y así no interrumpir el ritmo de trabajo. Pero además, existe un decreto emanado desde el corporativo, los baños no deben de tener puertas. El porqué de esta decisión lo expresa el director de RH, “el corporativo no entiende porqué los trabajadores se encierran en el baño, porqué los rayan o los ensucian, los gringos se enojan, ordenaron quitar las puertas”.

Ante la pregunta de si hay sabotaje la respuesta es; había sabotaje, ahora ya no, pusimos cámaras en toda la planta a raíz de un problema que tuvimos (entrevista a la gerente de producción).

La reglamentación tan estricta, la vigilancia permanente, la falta de un espacio que los trabajadores sientan como propio para el desfogue, para la catarsis, y la poca sensibilidad para negociar desde la gerencia del corporativo ocasiona tensión entre los trabajadores para con la empresa. El resultado es la balcanización de las relaciones de sociabilidad, de convivencia, donde todos van contra todos, el compañero de trabajo se vuelve su enemigo, el líder un traidor y la producción el objeto de desquite ante la impotencia de poder desfogar su enojo con la vida y con la empresa. Los códigos que dan

identidad a los trabajadores en las otras maquilas como son la música, la sociabilidad entre los compañeros durante las horas de trabajo, el platicar los problemas cotidianos, el comentar las novelas, la estética del espacio de trabajo, se vuelven para los trabajadores también escapes, formas de aminorar la tensión y que los identifica como parte de una misma comunidad al reconocerse con los mismos gustos, problemas y necesidades. Estos códigos en Cooper son sustraídos del espacio de trabajo por las reglas y la vigilancia (lo que no quiere decir que el trabajador no logre en ciertos momentos platicar con sus otros compañeros, pero es un momento y un espacio robado, no es algo que sientan como suyo), violentando y denigrando su imagen como sujetos obreros; ya no sólo no controlan el proceso de trabajo, sino tampoco cuentan con un espacio que les permita ser ellos como obreros (sujeto social) y hombres que tienen un mundo personal, privado que buscan con quien compartir.

[...] fuimos al comedor a comer cuando regresamos a la planta iba a embarcar el producto y me di cuenta que toda la producción de ese pedido estaba cortada, nunca supimos quién fue (entrevista a líder de calidad).

[...] me avisan que la máquina se paró, le voy hablar al de mantenimiento, la revisa y dice no está descompuesta le movieron algo para que dejara de funcionar, esto pasa muy seguido, ahora ya me la sé (entrevista a supervisor).

El enojo hacia las condiciones de trabajo y su manifestación de descontento no sólo es para con la empresa y los mecanismos que los obligan a un ritmo e intensidad que no controlan ellos, por ejemplo la máquina, sino también con los propios compañeros que les fijan el ritmo de trabajo, aquellos

que se vuelven el ejemplo a seguir desde los intereses de la empresa: producen a una velocidad que rebasa los tiempos impuestos por el departamento de ingeniería o sirven para fijar los tiempos, no faltan y producen con menos errores; para los otros trabajadores sus compañeros los traicionan; y es en este momento cuando se rompe la solidaridad de la clase obrera como imperativo moral, en los primeros trabajadores se torna en individualismo, en otros, en coraje y el rechazo hacia estos trabajadores.

[...] bueno también, pasa con los compañeros [el sabotaje personal] se hacen como bromas pesadas, cuando no les gusta algo, la otra vez le pusieron gasolina a un trabajador en vez de refresco y lo mandaron al hospital, no le pasó nada, no se murió [risa] (entrevista a líder de calidad).

[...] se pelean entre ellas se agarran a golpes [...] a veces no tiene que ver con la empresa, es porque tuvieron un mal día en la casa, tuvieron problemas con la familia y se desquitan aquí (entrevista a líder de grupo).

Una trabajadora se acerca al lugar de trabajo de otra trabajadora y le dice; “entonces qué perra”. Cuando se le pregunta por qué le habla de esa manera, responde

[...] se enojan porque hago más que ellas, porque a mí es a quien le toman el tiempo para fijar a todos cuánto deben de producir, pero ni modo, yo así trabajo que le echen ganas (observación y entrevista directa en el lugar de trabajo).

Pero la solidaridad reaparece cuando el agravio es hacia la empresa, así el sabotaje articula el descontento de los trabajadores con los diferentes actores y procesos (con los supervisores, gerentes, contra la máquina, contra la intensificación

del trabajo, contra la empresa) y se consuma el hecho. Todos saben que fue alguien de ellos quien realizó el sabotaje, no importa quién o si conocen el nombre, para la gerencia es el mismo resultado, nadie vio nada. No se sabe públicamente quien lo hizo, pero quizás lo más importante no sea eso, sino que simbólicamente no se juzga mal la acción del sabotaje (no dicen pobre empresa) y, si saben quién lo hizo tampoco lo denuncian, podemos decir que se genera una solidaridad de clase trabajadora frente a un enemigo común: la empresa.

Como lo vimos en el capítulo anterior y reafirmamos ahora, 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 la 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 (Hernández y Maza, 2005).

Estrategia de relaciones laborales y sindicalismo: nuevas formas de representación

Las empresas tienen un contrato flexible, el cual no es conocido por la mayoría de los trabajadores.¹² Además cuentan con

¹² Síntesis de entrevistas a trabajadores, entre 2006 y 2008.

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, en el uso irrestricto de la fuerza de trabajo como lo muestran los diferentes reglamentos internos de las empresas maquiladoras que analizaremos más adelante. En cuanto a las relaciones de las empresas con el sindicato, las diferentes entrevistas nos precisan lo siguiente;

[...] no hay ningún problema con él [sindicato] siempre se negocia y cuando es necesario sanciona a los trabajadores que no cumplen con sus obligaciones (síntesis de entrevista a gerentes de RH).

[...] Con el sindicato no tenemos problema, entiende nuestros problemas, si no saben que la empresa se puede cerrar (entrevista al gerente de Cooper).

Para una jefa de línea de OSKI, en la empresa sí hay conflictos, [...] ya van tres veces que se quiere hacer huelga, pero la líder del sindicato no apoya.

[...] el Sindicato sí 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).

Para el gerente de calidad de la empresa alemana, también hay problemas pero el sindicato los apoya a que no pase a mayores. En opinión del director de la planta OSKI y del director alemán “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 manifiesten, pero debe-

mos buscar que no nos controlen ellos” (entrevista al director general de la planta).

En Cooper, para un líder de línea el sindicato no existe es una broma, a pregunta expresa sobre si cuenta con sindicato y lo conoce responde con una sonrisa de burla; “[...] ¿Qué, hay sindicato?”

Los conflictos más frecuentes y permanentes en todas las empresas maquiladoras tienen que ver con el incumplimiento del pago de utilidades, con el pago a destajo y con el “engaño” de que pronto van obtener la plaza definitiva:

[...] los trabajadores saben que la empresa ganó mucho dinero, pues tuvimos mucho trabajo, trabajamos horas extras, y sólo les dieron 400 pesos (40 dólares) (entrevista a líder de calidad y a trabajadoras de la empresa OSKI).

[...] 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 se refiere a la gerencia que les van a pagar a un precio por pantalón que hagan, y luego les dicen que hicieron menos o se les pagan más barato de lo que les dijeron, van con el sindicato y éste les dice que está bien el pago (entrevista a supervisora, empresa OSKI).

En el apartado anterior nos referimos a un nivel del conflicto donde las acciones derivadas 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 recursos humanos les dice que van a ganar equis cantidad y no se cumple después de un tiempo determinado, o cuando al recibir el pago los trabajadores se dan cuenta que les pagan menos por el trabajo a destajo realizado; sienten no sólo que los engañan sino que los desprecian. Los trabajadores saben que las gerencias los ven como personas ignorantes que no saben cuánto se les debe de pagar.

En Coopers, una de las estrategias diseñadas desde la gerencia y que les retribuyó altos beneficios fue el no pagar las utilidades a los trabajadores de la empresa. Esta estrategia responde por un lado, a la necesidad de bajar costos, aunque también es la manifestación del rechazo a una ley mexicana acerca de la obligatoriedad del reparto de utilidades para los trabajadores en México. Para las empresas de capital extranjero en México esta ley la ven como una aberración y no como un mecanismo de compensación para retribuir los bajos salarios percibidos por los trabajadores. Es decir, la estrategia se cimienta entre la presión de bajar costos y el rechazo al pago de utilidades por parte del corporativo. La forma de operarla fue el convencer al trabajador-líder sindical¹³ de que firmara sin consultar a los trabajadores la aceptación del no reparto de utilidades por parte de la empresa. Para lograr el objetivo la gerencia creó las condiciones simbólicas, discursivas y de poder que le darían la ventaja sobre el trabajador-líder sindical, a saber: definir unilateralmente el espacio donde se llevaría la transacción, que viene a ser la oficina de la gerencia de RH. Espacio simbólicamente revestido de poder en favor de la empresa (autoridad frente trabajador-líder-sindical), además la

¹³ Me referiré al líder sindical como trabajador-líder sindical para señalar que no es un líder sindical con experiencia y que su carrera no se ha desarrollado al interno de la empresa como político o luchador social, sino es un trabajador que salió de las filas de los trabajadores sin experiencia en asuntos laborales y sindicales.

decisión se dirimiría entre el líder sindical y el gerente de RH, es decir no habría testigos; el mensaje que se quería enviar era que se encontraban en igualdad de circunstancias, donde ellos dos serían los actores que se jugarían y serían responsables del destino de la empresa. Los argumentos discursivos desde los cuales se persuadirá al líder sindical se reducen a una frase con un sentido contundente de responsabilidad para el trabajador-líder.

[...] de no firmar la empresa se va de Aguascalientes y se quedan todos sin trabajo, el único responsable serás tú [...]

Dramatización de una situación que busca convencer al oyente de cambiar su punto de vista en favor de la empresa, desviando la atención del compromiso moral y funcional del líder de consultar con la base trabajadora, al trasladar la culpa hacia la persona que supuestamente podría decidir el futuro de los trabajadores y la empresa; si la empresa cerraba, el responsable único sería él, se le dio la oportunidad de salvar a sus compañeros de perder el trabajo. Así, una decisión que va más allá del alcance del líder como es el que una compañía salga del un país para instalarse en otro, es reducida a una sola decisión, la del líder sindical. Es decir, hay toda una estrategia expresiva y de autoridad basada en ciertos ritos de interacción —que se refiere al proceso de crear todo un ambiente propicio para la interacción de la conversación, no siempre se da este proceso, en lo cotidiano la interacción es más libre— donde los argumentos retóricos utilizados por la gerencia giran en torno al chantaje y a una escenografía basada en la presencia de la autoridad convertida en imposición de un interés de la empresa. Todo esto operó en la imposición de la aceptación del líder de firmar el no pago de utilidades sin consultar a la base.

La empresa no quería que se llevara a votación el no reparto de utilidades a la asamblea, si se votaba en este espacio que les pertenece y controlan los trabajadores perderían la votación. Es así que la filial pone en juego su poder basado no sólo en la jerarquía de un organigrama, sino también la que da la superioridad basada en la profesión y la experiencia, y sobre todo el control de la propiedad de la empresa (el gerente de RH es contador con experiencia de 30 años en asuntos laborales), en la supremacía de la clase.

El engaño en algunos casos 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 lo no aceptado, es el engaño, el incumplimiento ante un compromiso mutuo de trabajo. El operario considera que trabaja, cumple con la calidad, con las cuotas de producción y con el ritmo de trabajo; que él entrega a tiempo y en forma, que son evaluados constantemente y cuando se acepta el trabajo es porque se cumple con todos los requisitos, y la empresa no respeta ese acuerdo, 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, da por sentada la ignorancia del trabajador; la escasa escolaridad de los operarios (primaria), la idea de un trabajador sumiso y conformista que no se va a animar a luchar por el salario ante la autoridad, ante una clase social superior (en mando, conocimiento y en jerarquía) que manifiesta su dominio en el ámbito de la empresa. Además, la empresa sabe que los trabajadores no van a contar legalmente con quien los defienda; el sindicato es de la empresa y va a estar a su favor, finalmente esta es la función del sindicato, controlar a los trabajadores.

La empresa actúa como si los operarios no contabilizaran cuantos productos hicieron, como si no supieran realizar una multiplicación entre pieza realizada y pago unitario de la misma. Sí juega a decirles que no cumplen con la calidad y la destreza necesarias, y que por lo tanto no pueden acceder a lo prometido, o decirles que la empresa no generó ganancias; el trabajador se siente explotado, engañado. En este momento es cuando aparece la figura aterradora de la huelga, del paro, el sabotaje que sí paraliza la producción, ya no como fantasma sino como realidad.

El conflicto en Cooper llevó a una acción colectiva que se tradujo en un paro que duró varias horas (aunque no se reportó a la junta de conciliación y arbitraje), a la destitución del líder y el coraje en contra de la gerencia. En OSKI la empresa se fue a la huelga en dos ocasiones en el 2008 y en el 2009, destituyeron a la líder sindical, formaron un nuevo sindicato y fueron traicionados por los abogados, al llegar éstos a un acuerdo con la gerencia y denunciar a los trabajadores que querían formar el nuevo sindicato. Los líderes del movimiento fueron despedidos. Sin embargo, demandaron a la empresa y le ganaron el pleito por despido injustificado, recibiendo los trabajadores una compensación de 200 mil pesos, cantidad nunca otorgada a un trabajador en Aguascalientes (entrevista a trabajador líder del movimiento). La estrategia para lograr la indemnización trasgredió el espacio de la fábrica y se trasladó a la esfera de los medios de comunicación, es decir, a la denuncia pública vía las televisoras, la radio.¹⁴ Ante este hecho la dirección de inmediato buscó negociar llegando al acuerdo

¹⁴ Se solicitó por parte de los líderes del movimiento cubrir la huelga y mostrar vía la imagen y las entrevistas las condiciones en las que laboran

de pagar la indemnización. La “buena imagen” que busca presentar ante la sociedad la compañía, desempeñó un papel determinante para el desenlace de este conflicto, más adelante volveremos a este punto.

El supervisor y las nuevas formas de representación

Es en este proceso de inconformidad en el que el supervisor se vuelve, de nuevo el centro de la lucha, con diferentes alcances; ya no como factor de producción, sino como eje del proceso de gestión del movimiento:

[...] corrieron al supervisor porque él los “voló” a que no se dejaran, dicen que fue el culpable de la huelga (entrevista a líder de línea y a trabajadores, empresa OSKI).

[...] despidieron al supervisor porque les pasa todo, los motiva a irse a que pidan más salario, y si no consiguen otro trabajo, los vuelve a aceptar” (observación en el piso de la fábrica, empresa Coroplast).

Dos códigos explican las acciones de los supervisores, la solidaridad de clase como trabajador, revestida en el discurso de “él salió de las mismas filas de obrero para ser supervisor”. Él probablemente vivió las mismas circunstancias de engaño y sabe de la concepción que tienen de los trabajadores, de flojos y sucios” y lo más seguro, sabe que la gerencia lo aplica como una estrategia para ahorrar costos. El segundo código tiene que ver con un nacionalismo

(la noticia se presentaba interesante para el reiting); una empresa coreana en México que cuenta con malas condiciones de trabajo.

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 “paisa” (OSKI, Coroplast). Esto lleva al supervisor a un choque cultural que a su vez se convierte en lo que podría ser potencialmente, una Nueva Forma de Representación de los trabajadores frente a los sindicatos corporativos, aunque su papel funcional en la empresa es de controlador de los conflictos ya sean individuales o colectivos. Quizá, lo más importante de esta situación es dar cuenta de la contradicción del líder, entre responder a los intereses de la empresa e impulsar un movimiento, sin embargo el resultado en este caso, es que la contradicción adquiere un sentido de solidaridad de clase.

El sindicato y el líder se legitiman por esta práctica funcional 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 en OSKI, 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 con las entrevistas realizadas su aprobación a esta acción colectiva se manifiesta también en el silencio ante las autoridades, el “yo no sé nada”, “no sé quiénes son”, “no me di cuenta de que se reunían”, en la adhesión pasiva (silencio) que forma parte de la posibilidad que se dé esa acción colectiva.

La pregunta que nos hacemos ahora es ¿por qué ante condiciones semejantes de trabajo, de engaño y de abuso los trabajadores responden de diferente manera? Es decir, las

manifestaciones de resistencia son diversas, algunas son simbólicas y muy privadas (la catarsis en el baño), en otras, el sabotaje que repercute en la producción (cortar el producto terminado, el no producir con calidad) en otras la negociación simbólica lleva al rompimiento del ritmo de trabajo, el reforzamiento de una identidad a través de la música por productividad y calidad, el código que lo permite es la estética manifiesta en la limpieza y el orden de la fábrica y cuando este acuerdo de respeto mutuo se rompe, la huelga se vuelve inminente. La respuesta quizá, la podamos dar en la recuperación de la historia de las zonas geográficas donde se insertan estas maquilas y que también nos hablan de una historia, de ideologías y culturas diferentes.

La localidad: una historia compartida de vida

La empresa OSKI se instaló al poniente de la ciudad en el municipio de Calvillo, la economía de este municipio es agrícola y se basaba en el monocultivo de la guayaba, hasta principios de los años noventa su economía era próspera, sólo la superaba la capital (Aguascalientes). Al caer la producción de guayaba tanto como consecuencia del cambio climático (el clima era tropical ahora es extremo) como por la falta de mejoramiento de la tierra y del producto (investigación en mejora) la población masculina quedó sin fuente de trabajo y fue obligada a migrar hacia Estados Unidos en busca de empleo. Esto hace, que ahora Calvillo dependa económicamente de las remesas de dinero que envían los “paisas” (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 solas, ya sea como hijas de familia acompañando a la madre, o bien esperando el regreso del esposo cada año, lo que las hace en cierta medida cabezas de familia. Ante tal situación, la única fuente de empleo para la población a partir de 1997 es la maquiladora Coreana. La ubicación de la empresa se encuentra alejada del corredor industrial principal en Aguascalientes que va de sur a norte (México, Querétaro, León, Monterrey, Nuevo Laredo, Estados Unidos). Esto hace que sea la única fuente de empleo en varios kilómetros a la redonda, que el contacto con otras maquiladoras y con sus trabajadores sea casi inexistente, pero por otro lado, la mano de obra que conforma a la empresa presenta características similares, tanto físicas, culturales como ideológicas, diferentes a la población que conforma a la mano de obra de las otras maquilas.

La otra peculiaridad que tiene Calvillo es que fue poblado por franceses, lo cual le imprimió a la población ciertos rasgos físicos europeos (blancos-rubios, ojos claros y altos), además de estas características étnicas diferentes al resto del estado, históricamente la población de esta comunidad ha manifestado diferencias culturales y desacuerdos en la forma en que se lleva a cabo la política económica y con la forma de gobernar en Aguascalientes. Calvillo desde principios del siglo xx ha luchado por separarse políticamente de Aguascalientes, es decir, hay una tradición de lucha por independizarse. Este espíritu de independencia se manifiesta en otras prácticas de lucha como la participación activa en la Guerra Cristera; acción que no sucedió en ninguna otra parte de Aguascalientes, o en todo caso fue circunstancial y no aglutinó a la mayoría de la población, sino a los ricos hacendados, los cuales no participan de manera activa; el resto de la población se unió a los liberales de la época o no se manifestó ni a favor ni en contra

(Bernal Sánchez, 1928). Además, es el primer municipio que tuvo un alcalde panista, es decir, de un partido diferente al oficialista (PRI), resultado no sólo de las votaciones, sino de la defensa del voto; por otra parte, es el único municipio que la población inconforme con el gobierno emprendió una acción colectiva al increpar y despojar de la vestimenta públicamente al alcalde y pasearlo por la plaza municipal por considerarlo corrupto, por no cumplir con lo prometido y por ineficiente. Calvillo es el segundo municipio en importancia económica después de Aguascalientes, y nunca han dependido de la capital para su desarrollo, es decir, este municipio desarrolló su propia economía con base al cultivo de guayaba; la población encontró allí su fuente de trabajo, lo cual también genera en ellos una identidad con lo que producen (la guayaba), con la actividad desarrollada (ser dueños de tierras y producir guayaba o trabajar en la producción de la misma) y con una forma de vida en la comunidad cuyo referente de vida laboral no es la industria, no es la relación capital-trabajo, sino la vida campirana en una relación patrón-ejidatarios-campesino. Con la crisis en la producción de la guayaba la población no se fue a trabajar a la capital, sino que migró hacia Estados Unidos, lo cual tampoco generó el acercamiento entre las dos poblaciones. La llegada de la maquiladora a Calvillo significó un alivio para la población que no cuenta con más fuentes de trabajo que esta maquiladora. La empresa cuando decide instalarse en esta zona valoró las ventajas estructurales en cuanto a la mano de obra barata y con experiencia en lo textil (las mujeres se dedican al bordado y a tejer); pero también desempeñó la parte estética, el gusto del director por el paisaje de la zona, el que la población sea blanca. Lo que nunca tomó en cuenta la compañía fue su historia, la cultura de esta región, el papel que desempeña el componente étnico. La historia de

Calvillo es una historia de luchas, de tradición, de defensa pública de lo que quiere. El enfrentamiento no da miedo, se gane o se pierda, lo importante es luchar por lo que se quiere o cree. Para esta comunidad lo que se promete se cumple, así el valor dado a la responsabilidad, al cumplimiento es muy alto, esperan lo mismo de la contraparte, si no lo demandan. Esta cultura de lucha, de compromiso y de creerse de una etnia superior por su ascendencia francesa es llevada al piso de fábrica y resignificada en las prácticas del trabajo. Así, ante lo amoral de la empresa y de la líder sindical la respuesta es la huelga, manifestación colectiva frente un agravio moral a una comunidad que no se cree inferior étnicamente. Esta forma de actuar forma parte de su tradición, de su idiosincrasia, no tienen miedo a las manifestaciones públicas, es en lo colectivo que se logra la reafirmación de su identidad. Por otra parte, todos los trabajadores de la empresa son de Calvillo, todos están fuertemente identificados con los mismos valores, todos forman una misma comunidad. Por eso cuando se le pregunta a los trabajadores si se sienten diferentes a algunos de sus compañeros responden “todos somos iguales, somos lo mismo, vinimos de la misma calle” (entrevistas a trabajadores de la empresa).

Por el contrario, las otras empresas se ubican en el corredor industrial sur-norte, la población que llega a trabajar a estas maquilas provienen de la zona donde tuvieron presencia los grandes hacendados españoles y dueños de minas; así el nombre de los municipios de Rincón de Romos, San Francisco de los Romo, hacen referencia a los fundadores españoles de estas haciendas, a los Romo de Vivár, a los Rincón Gallardo, unos de los primeros grandes terratenientes españoles que todavía en actualidad siguen teniendo presencia política y económica en México, aunque no en las mismas dimensiones

que en la época en que se instalaron en la Villa de Aguascalientes. Al decaer la agricultura y cambiar de modelo económico al industrial en Aguascalientes, estas poblaciones se quedaron sin fuentes de trabajo, teniendo como único recurso laboral el integrarse como mano de obra barata a las maquilas o migrar hacia Estados Unidos. La población de esta zona en general cuenta con un nivel bajo de escolaridad y siguen manteniendo raíces fuertes con el campo; es decir, cada temporada de siembra abandonan el trabajo de obreros y se vuelven al campo a sembrarlo. Si bien, las dos zonas (poniente y norte) de la maquila presentan ciertas características estructurales semejantes, culturalmente son diferentes. La zona norte está más integrada a la “cultura hidrocálida” (60% de la población se concentra en la ciudad-capital), que cuenta con una tradición política priísta y moderada. La ciudadanía no participó en la Guerra Cristera, y se preocupa por mantener una imagen de gente buena, no problemática y defensora de las buenas costumbres (la soberana Convención de 1917 se celebró en Aguascalientes por ser un estado neutral y no beligerante); por lo que las manifestaciones de inconformidad de manera pública no son bien vistas por la población, éstas sólo pueden manifestarse en lo privado (Hernández, 2003). Otra diferencia con la maquila de Calvillo es que las empresas de la zona norte se ubican en el corredor industrial, dentro de un parque, lo cual les permite tener contacto cotidiano con trabajadores de otras empresa diferentes a la suya, lo que les da acceso a conocer las vacantes de otras empresas, el pago que ofrecen, y optar por salirse de trabajar de una maquila e ingresar a otra sin necesidad de trasladarse a otro lugar o buscar demasiado.

Las manifestaciones de descontento por parte de los trabajadores de las empresas maquiladoras que se ubican en esta zona norte-sur, responden a la cultura introyectada de que hay que

conservar la imagen de que la gente es buena y trabajadora; cuando alguien rompe con esta tradición de comportamiento aparece “el estigma y la sanción social”. La estigmatización de ser catalogada como gente conflictiva, se liga a la de persona no grata en dos sentidos; una de manera simbólica (sentirán el desprecio de la comunidad, no sólo de sus compañeros de trabajo, sino de la comunidad donde se desenvuelve, y a la vez sentirán vergüenza por el comportamiento llevado a cabo), y la segunda, repercutiendo en las redes sociales, marginando y aislando a las personas por su actuación. Así, es que no puede haber nada más privado que el baño para tener una catarsis de la vida; todos los compañeros se van a enterar de lo dicho, de lo escrito, de lo dibujado; pero sólo se comenta, se supone, se rumora quien lo hizo, pero nadie lo puede asegurar, nadie vio, y quienes vieron forman parte del mismo acto privado; finalmente jalo la palanca y el desagüe se lo lleva todo y no queda nada, mas que la vuelta a una nueva catarsis, en el baño o cambiando de empresa. La cultura de la simulación es la condensación de esta forma de actuar. El sabotaje, es una acción pública, todos se enteran de lo que pasó, lo comentan, saben quien fue, pero el nombre se mantiene en la clandestinidad, nadie vio quien fue; de nuevo y a pesar de la vigilancia y la reglamentación los trabajadores se reconcilian con su clase, identifican al enemigo común, que es la empresa, y la solidaridad aparece de nuevo como imperativo moral de una clase trabajadora que requiere de esta solidaridad para poder desfogar su ira.

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 una 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 (Hernández, 2003; Hernández, 2009).

La erotización del espacio de trabajo: complicidad inconfesable

El sector maquilador de Aguascalientes se distingue por contar con trabajadores jóvenes, con preponderancia femenina, tener bajos salarios, poca calificación y el ser la primera generación de mujeres que trabajan en la maquila; en porcentajes altos son madres solteras, y por lo general con más de dos hijos de padre diferentes.

El espacio de trabajo que antes era exclusivo de los hombres pasa a ser compartido por los dos sexos. Esto los lleva no sólo a compartir, sino a competir simbólica y materialmente por el espacio, y por el trabajo mismo en ciertas tareas (por ejemplo como supervisores de calidad hay un porcentaje mayor de mujeres que de hombres, principalmente en la rama textil). El espacio de la fábrica se vuelve una arena de lucha, de sociabilidad, de encuentros, de enfrentamientos, de negociación, de relaciones de poder, de género, de amor y desamor, de aceptación de homosexualidades no reconocidas, de bouyeurismo y de erotización.

Los espacios físicos de las plantas no son diferentes entre sí en cuanto su estructura, todas cuentan con líneas de producción, ordenadas en hileras de acuerdo al proceso establecido; hay líneas que cuentan con mano de obra femenina y masculina, otras separan los sexos de acuerdo con la tarea, así el contacto entre hombres y mujeres es menor. Todas las plantas cuentan con grandes ventanales desde los cuales las gerencias de producción o jefaturas de departamento pueden observar el piso de la fábrica; este diseño cumple la función de control en dos sentidos, para observar cómo se desarrolla la producción, y de vigilancia a los trabajadores (que no platiquen, que no abandonen sus lugares de trabajo, etc.), desde las oficinas. Pero esta vista panorámica no sólo permite observar el proceso de trabajo y vigilar si alguien está platicando, o se encuentra fuera de su lugar de trabajo; es decir, no sólo sirve como una forma de control, sino de vitrina que permite contemplar el movimiento de los cuerpos de las mujeres y los hombres en el trabajo. Miradas que sin querer o queriendo disfrutan de un voyeurismo aceptado mutuamente entre las diferentes jerarquías de la empresa; los trabajadores no son ajenos a esto y también disfrutan de este voyeurismo, no sin contradicción y conflicto. Pero sin duda, que el trabajo se erotiza, se disfruta del contacto visual, de ser observados, aunque no se llegue a realizarse ningún contacto; lo practican tanto los gerentes como los trabajadores, entre sexos iguales como diferentes.

[...] Mira te voy a enseñar a mi trabajador predilecto [se dirige a mí] velo que bien está, lo dice frente al trabajador (observación hecha por la gerente de producción desde la ventana de la dirección) (observación directa en la gerencia de producción).

[...] Mira cómo se mueve [risas] qué quiere, ya volteó [más risas] Ella volteo con una sonrisa retadora hacia la ventana

(comentarios entre gerente y jefe de departamento de producción, en la oficina de la dirección de producción).

[...] son mujeres, vienen muy arregladas, se arreglan para venir a trabajar (comentario del director administrativo).

[...] las trabajadoras no pueden venir con chortcito o falda corta, porque se perturba a los hombres.

Esta erotización forma parte de una redefinición de los diferentes espacios de vida que son trastocados y reconfigurados a partir de la vida laboral. Las prácticas laborales se transforman, las mujeres al igual que los hombres rotan turnos, compiten por ser jefes, por cargas de trabajo, aunque ganen menos. En el terreno personal, la forma de visualizar las relaciones de sociabilidad también cambia, lo que significa ser mujer, ser madre, ser hija en relación y confrontación con los hombres, con la familia, con la pareja, con la Iglesia y la religión, y se puede decir más ampliamente, con la sociedad. Estas relaciones se redefinen y resignifican. Así, el espacio de trabajo se vuelve el eje que permite explicar, en este caso, la transformación de la mujer y su irrupción a una “liberación en tensión”. Contradicción de cómo llevar su sexualidad entre el imaginario del ideal femenino: casarse virgen, ser madre, dedicarse a la casa y luego a ser abuela; del imaginario del matrimonio como sostén moral y económico de la familia. En conflicto con el ser madre soltera, con la religión y su interpretación del pecado. Para los hombres, esta irrupción de la mujer en su espacio de trabajo también les provoca sentimientos encontrados, por un lado disfruta de la presencia femenina, pero por otro les causa conflicto. No estaban acostumbrados a sostener relaciones de poder con el sexo opuesto en el lugar de trabajo; ahí la mujer no es la esposa que le debe

obediencia, sino la mujer que le compite, que le exige calidad (la mujer con autoridad frente a un hombre macho); conflicto, que puede en ocasiones ser violento.

Para la mujer maquiladora el ser trabajadora le permite tomar control sobre su vida, hacer actividades que antes no podía realizar sin la vigilancia del hermano, la madre, la amiga, etc., le permite acceder a nuevas formas de relaciones de sociabilidad (cuenta con nuevos amigos, platican, van a fiestas, a días de campo) y de pareja; así como responsabilidades que antes le eran ajenas (disciplina de un horario, una actividad definida ordenada con tiempos y movimientos y un salario). La sumerge en la arena del trabajo, de las decisiones, negociaciones y de relaciones de poder, situaciones no vividas en la familia. Negocia y decide dentro de un espacio de restricciones objetivas y subjetivas, decide relativamente sobre aceptar un horario, cuánto trabajo realizar al destajo, cuándo el trabajo está realizado con calidad; si quiere hacer amigas o amigos, ella decide sobre cómo vivir su vida, al menos en el mundo interno de lo laboral. Este contacto con el sexo opuesto, combinado con procesos que obligan a definiciones y decisiones ante nuevas situaciones lleva a estas mujeres a descubrir un mundo donde la libertad aparece como imaginario posible. Esta libertad se asume en relación con la pareja sentimental, el que le guste alguien y el tener sexo con ese alguien no es impedido por principios religiosos o familiares; a la pregunta expresa de si profesaban la religión católica (a lo cual todas respondieron que sí) y qué era pecar para ellas, y si tener sexo era pecado, las respuestas se sintetizan así:

[...] pecar es robar, es matar, hablar mal de alguien.

[...] tener sexo, no, no es pecado.

[...] si es casado mejor.

Todas las entrevistadas eran madres solteras jóvenes, y cuentan con hijos de distintos padres. El sentido moral de condena y pecado que da la Iglesia católica a las relaciones sexuales fuera del matrimonio no encuentra el eco suficiente en la moralidad de estas mujeres, al menos como para impedir una nueva relación fuera del matrimonio. No se niega la contradicción y el conflicto que les generará el romper con el imaginario de llegar virgen al matrimonio y casarse de blanco (algunos autores le dan el nombre de marianismo a esta idea de querer llegar limpia y pura al altar, buscando el símil con la virgen María), sino que frente a esta idealización es más fuerte el deseo de un nuevo encuentro, reforzado por un entorno donde la mayoría de sus compañeras de trabajo actúan igual que ella. Es decir, no es la mujer aislada que cometió ese pecado o irreverencia, es una acción social que se vuelve una forma de vida y de identidad para estas mujeres de la maquila. Lo que sí hace eco es la idea de impedir el nacimiento de un hijo, porque esto sí es pecado, es matar. Entonces, la contradicción entre el tener sexo con quien quieras, y el quedar embarazada se vuelve un conflicto que genera nuevos significados en la relación de pareja, en la configuración familiar y en el ser madre.

Sin embargo, en estas mujeres permanece el imaginario de que cuando sean “grandes” es decir, en un futuro las “saque” de trabajar un hombre bueno y se case con ellas (síntesis de entrevistas a trabajadoras). Pero, esta ilusión y el tiempo de espera no les impide seguir en la búsqueda y encuentro de nuevas relaciones, que lo más seguro es que no serán permanentes, y tengan que seguir trabajando para sostener a su familia. Así, la idea de la relación de pareja basada en el noviazgo, donde

el hombre va a la casa, se presenta al padre y al resto de la familia dando formalidad a la relación es trastocada, es rota. Ahora, el ser madre soltera a una edad joven (son madres entre 18 y 25 años), es uno de los aspectos que caracteriza a estas mujeres maquiladoras. El concepto de *familia tradicional*, también se reconfigura y es llenado de nuevos contenidos. La relación de pareja no es permanente, es más, en el fondo no se busca que sea; de esta manera la mujer se vuelve cabeza de familia, responsable de que los hijos tengan alimento, de conseguir dinero para atender las enfermedades, de convencer a alguien, sea familiar o no, para que cuide a los hijos mientras ella trabaja. La nueva familia de la mujer de la maquila ya no es representada por el matrimonio, por los hijos como fin de la unión, y la convivencia de los padres en el mismo hogar. Se trastoca, se desdibujan todos los elementos que definían legal y religiosamente a la familia. Dentro de este nuevo contexto, la madre soltera es vista en ciertos momentos, por sus iguales mujeres en la empresa como héroes; ellas solas pueden con los hijos, no necesitan de los hombres, aunque “sería bueno que las apoyaran” (síntesis de entrevista a trabajadoras de la maquila). La identidad generada entre las madres solteras, por vivir las mismas situaciones y problemas es trasladada al resto de las mujeres que llevan una vida diferente a las madres solteras. En momentos de crisis se unen a ellas, las ayudan a salir adelante (varias entrevistadas referían como hacían rifas para ayudarlas económicamente cuando los hijos se enfermaban). Lo mismo sucede con las redes familiares que se vuelven el sostén para cuidar a los niños y las madres puedan ir a trabajar. Pero esta “armonía” en la comunidad del trabajo se vuelve frágil, y se rompe cuando alguna compañera ve atentada su relación debido a algún “prospecto” (hombre que les gusta), como dice la supervisora de calidad cuando “les bajan

el novio, al esposo o andan con un hombre o mujer que les guste”, o bien cuando la relación sentimental se traduce a los ojos de los otros en favoritismo dentro del espacio de trabajo. Entonces la contradicción superada por solidaridad de clase trabajadora se rompe y es cuando aparecen de nuevo las pintas en los baños (recipiente de frustraciones y gozos de la vida) o la agresión física que sirven para manifestar su repudio a esta forma de vivir las relaciones de pareja.

[...] en los baños se escriben montón de cosas feas, pues, que eres una %&\$%&.

[...] se agarraron el otro día a trancazos porque le bajó el novio.

[...] me descansaron un día, porque me peleé con un hombre, fue y le gritó [se refiere al hombre con quien peleó] a mi supervisora y a mí muy feo, que me daba más trabajo [se refiere a trabajo al destajo] porque era su novia, qué le importa.

El conflicto emocional y de tiempo, entre seguir haciendo lo que quiero con mi cuerpo y mi vida, y la atención requerida por los hijos les genera ambivalencia y angustia. Entre ir a trabajar y cuidar a los hijos, se impone el cuidar a los hijos, esto se traduce en faltas y llegadas tarde al trabajo, en la rotación voluntaria; pero también se traduce en angustia, tiene que trabajar para darle de comer a los hijos y tiene que faltar al trabajo porque no tiene quién se haga cargo de ellos. Ante esta situación el reproche familiar se hace presente, “tienes hijos y no te ocupas de ellos”. Entonces ahora la ambivalencia no es entre trabajo y atender la casa, al esposo (cuando hay) y a los hijos, sino entre el trabajo y los hijos, y el tiempo libre para una nueva pareja.

Para las gerencias ésta forma de actuar de las mujeres y de los hombres es traducida a una ideología de clase y lo ven como consecuencia de la falta de educación y falta de vislumbrar una vida con más ambición:

[...] empiezan una vida sexual siendo muy jóvenes y no tienen educación sexual, se entregan sin medir consecuencias.

[...] no tienen educación en lugar de buscar crecer se van con otra concubina o con otro hombre, se tiran al vicio.

Una nueva forma de sociabilidad: el trabajo

En el piso de la fábrica se configuran nuevas formas de relacionarse no sólo en lo sexual, como se vio, sino de sociabilidad más amplia. El hacer una nueva relación de amistad, el salir de la casa con permiso y desarrollar una vida diferente a la vivida en familia, tanto a las mujeres como a los hombres les brinda el lado bueno del trabajo y, quizá lo más importante para una buena parte de las trabajadoras se vuelve el objetivo de ir a trabajar (claro además de la necesidad del trabajo y el salario). Así, la empresa adquiere el significado del espacio al que no sólo se va a trabajar, sino en el cual se forja una sociabilidad que le da sentido al propio trabajo. El trabajo enfrenta a los trabajadores al reto de dominar ciertas habilidades (deshilar, cocer, bordar, pegar, decidir sobre la calidad etc.), esto les genera seguridad en un saber hacer, por más rutinario y simple que éste sea, pero a la vez los concientiza de la intensidad del trabajo y de cómo la empresa controla su tiempo. Finalmente, el tener que realizar su trabajo de una única manera, siguiendo los pasos estrictamente y bajo la vigilancia constante de los gerentes y supervisores les genera un sentimiento de rechazo

hacia las autoridades directas. El número de horas dedicadas al trabajo, el ritmo intensivo en la producción impuesto por la maquinaria y la forma de organizar el trabajo generan en los trabajadores un desgaste físico y mental que los lleva a un reordenamiento de la vida extra laboral donde la empresa se vuelve el eje desde el cual estructuran y re-estructuran su vida, no sólo laboral, sino de relaciones sociales de amistad, de noviazgo, de esparcimiento. Así, la vida laboral sobre todo para las mujeres, cada vez se va convirtiendo en el eje de sus vidas y a la vez en el estructurador de nuevas relaciones en el trabajo y en general de su vida.

Por ejemplo, el salón para comer permite a los trabajadores compartir sus experiencias en el trabajo (cansancio, injusticias en el pago, la arbitrariedad de los gerentes para la asignación de horarios, etc.), pero también comparten los problemas familiares, los amorosos, los económicos, es decir, no pueden separar sus otros ámbitos de vida. Así, el trabajo se vuelve central en sus vidas, no por el trabajo mismo sino por las condiciones en las que se desarrolla, el sentirse explotados, utilizados y no recompensados. La tensión generada en el trabajo encuentra su salida en la sociabilidad, parte importante en la vida de los trabajadores; así el comer con los compañeros permite la plática, el jugar fútbol juntos después del trabajo, el coquetear, el tener por novio a un compañero de trabajo genera vínculos que perduran en ocasiones más allá de su estancia en el trabajo.

IV. La diferenciación social, racial, étnica, de clase y cultural

En este apartado se prestará especial atención a los aspectos de diferenciación social, de clase, racial, étnica y cultural que se establecen entre las diferentes jerarquías (dirección-gerentes-trabajadores). En el transcurso del trabajo hemos dado cuenta de que para los directivos de las compañías filiales los trabajadores mexicanos son personas con poca iniciativa, conformistas y tendientes a no trabajar si no se les vigila, lo que hemos definido como la percepción de un “trabajador potencialmente flojo”. Ahora mostraremos cómo las prácticas empresariales encuentran, en este caso, su correlato en la diferenciación social de raza, de clase, étnica, aunada a la jerarquía del puesto y el salario. La forma de revelar este proceso de diferenciación social, en un primer momento, lo hacemos a través del análisis de las estrategias discursivas desde las cuales los directivos buscan legitimar sus acciones. En este sentido buscamos comparar estrategias discursivas similares y establecer algunas analogías —incidencia del poder y del concepto *potencialmente flojo* (sin iniciativa, conformista, sin ambición)— con sus diferentes contenidos de clase, de raza y de

etnia. Empero, el trasfondo es mostrar que este discurso de los directores de marcada diferenciación social se manifiesta en la práctica empresarial y se materializa en la forma de establecer la configuración sociotécnica productiva basada en la vigilancia y control, al definir al trabajador como potencialmente flojo y sin iniciativa propia, así como en la cultura del trabajo que se busca imponer.

El análisis del reglamento interno de trabajo nos permite acceder al discurso oficial de las empresas y manifiesta el discurso estratégico argumentativo para legitimar las acciones de la dirección en cuanto al pago de un salario bajo (no tienen educación formal más que de primaria), la vigilancia constante (no hacen bien su trabajo) y la duda y desconfianza sobre el proceder del trabajador, no sabe tomar decisiones, no responde a la calidad que se le pide, pueden sabotear la producción. En los casos analizados el discurso busca ocultar a través de la retórica oficial el racismo, que en el caso de las relaciones entre lo mexicano y otras naciones desarrolladas es una ideología embebida en la creencia en una superioridad cultural, y reforzado en el caso de los gerentes de las maquilas extranjeras en la tradición familiar, es decir, en el fondo relaciones de identificación de identidad y superioridad de una etnia con respecto de otras. Así, la idea de un trabajador potencialmente flojo, irresponsable, conformista, sin iniciativa y sin compromiso con la empresa adquiere en el reglamento el estatus necesario para legitimar las relaciones de trabajo *racionalizadas* bajo la cara de la legalidad. Cada reglamento interno establece su estrategia discursiva denotando, desde cada uno de éstos la visión del mundo del trabajo que tienen de México y en particular de Aguascalientes.

Estructura formal del Reglamento Interno de Trabajo: gestión de los temas y de turnos

<i>Temas</i>	<i>Empresa</i>	<i>Empresa</i>	<i>Empresa</i>	<i>Empresa</i>
Artículos y definiciones que componen el reglamento	Coopers	Oski	Coroplast	Teñidos San Juan
Turnos: número de páginas que componen el reglamento	15	11	12	7
Turnos: presentan reglamento conjuntamente Sindicato y empresa ante la JLA	Sí, declaración conjunta del reglamento	No, el documento solo da fe de su registro ante la JCA	No se menciona al sindicato	Sí, declaración conjunta
Contenido: primera página y capítulos del reglamento	Ubicación y definiciones de empresa, trabajador, sindicato, jefes. No, referencia a la obligatoriedad del reglamento	Obligatoriedad del reglamento y responsabilidad de enterarse por parte del trabajador	Obligatoriedad del reglamento, acatamiento del contenido bajo pena de castigo. Responsabilidad del trabajador	Definiciones de la empresa, sindicato, trabajador, no referencia a la obligatoriedad del reglamento
Número de páginas o artículos referentes al trabajo en la producción	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna
<i>Continúa...</i>				

...continuación				
Número, de artículos referidos a obligaciones, de los trabajadores bajo pena de sanciones e incisos que los componen	Todos los artículos: hacen referencia a las obligaciones y sanciones, en específico a obligaciones con 12 incisos	Todos los artículos. En específico en obligaciones y reglas 10 artículos: de comportamiento con 17 incisos	Todos los artículos. Específico a obligaciones: Artículo I. 13 incisos	10 artículos
Número de artículo de prohibiciones y sanciones	Artículo I. Prohibiciones con 30 incisos	Artículo I. Prohibiciones con 5 incisos Artículo 9. Sanciones específicas, 6 incisos	Artículo I. Prohibiciones con 34 incisos,	Artículo I. De prohibiciones con 9 incisos
Artículos referentes a flexibilidad	Capítulo Especial con tres artículos: eventuales, outsourcing, y flexibilidad numérica,	Inciso sobre flexibilidad de cambio e tareas de trabajo y horarios	Artículo I. Flexibilidad numérica, turnos	I Artículo. Flexibilidad en horarios
Número de artículos referidos a las obligaciones de la empresas	Artículo I. Con 10 incisos	Dos artículos	Artículo I. con 6 incisos	Seis artículos
Número de menciones al sindicato o intervención del mismo	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Artículos sobre Seguridad e Higiene	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Reglamento Interno de Trabajo de las organizaciones. Nota: se refiere a sanciones a las que serán merecedores los trabajadores un capítulo o artículos específicos, pero los cuatro reglamentos en general en cada capítulo o artículo hacen referencia a las obligaciones, prohibiciones y sanciones a las que se hacen merecedores los trabajadores por incumplimiento, independientemente de las específicas.

La estructura formal del reglamento interno de trabajo nos permite realizar una doble lectura, desde los conceptos de *capital verbal*, *gestión de los turnos* y *gestión de los temas*, y desde el contenido del mismo discurso (retórica). El reglamento lo estamos tomando como discurso y como registro de la situación, en este caso, desde el cual se busca normar la conducta de los trabajadores en relación a la empresa y el sindicato. Además, denota un orden en la jerarquía de valores respecto a los elementos que para la dirección de las compañías deben de regir las relaciones laborales entre los tres actores.

Estructura del reglamento interno de trabajo, un análisis por gestión de temas y orden de turnos

Para Van Dick (1998) la legitimación social y política se logra mediante estrategias discursivas que pretenden demostrar que dichas acciones se ajustan al orden moral de la sociedad, es decir que están dentro del sistema de leyes, normas, acuerdos o principios acordados por la mayoría de los ciudadanos en una funcionalidad no sólo ideológica, sino también operativa. Es este sentido, para nuestro interés, la empresa junto con la autoridad legal. En este caso la Junta Local o Federal de Conciliación y Arbitraje avalan al reglamento interno de trabajo y lo vuelven parte de las disposiciones institucionales que regulan esta relación entre trabajador y empresa, en el caso particular de las empresas que estudiamos, socavando (opacidad) al sindicato como contraparte. De esta manera el reglamento interno de trabajo es una muestra de cómo se busca primero legitimar una acción en un evento comunicativo (un acto escrito de defensa por la empresa) “la autoridad es la compañía”, no el sindicato, y segundo que las estrategias que

se llevan a cabo para legitimar la acción o propuesta están avaladas y restringidas por disposiciones institucionales por ejemplo, el salario mínimo, deben de registrar los horarios de entrada y salida, condiciones de pagos (día, lugar y forma de pago en cheque, depósito o en efectivo), tareas a realizar, obligaciones de la empresa y del trabajador y comisiones como la de seguridad e higiene, entre otras. Pero al mismo tiempo les confiere la legalidad en el actuar, tomado en cuenta que el reglamento interno de trabajo en México adquiere el estatus de norma (ley). Sin embargo, al tolerar la ausencia de artículos obligatorios los dispositivos institucionales (JLCA) se vuelven cómplice de la empresa y avalan la violación de la ley, volviendo norma lo ilegal. De esta manera la empresa filial actúa como si estuviera dentro de la ley, mandando el mensaje simbólico a los trabajadores de que están en orden y son legales las prácticas que realizan.

Los cuatro reglamentos internos de trabajo presentan, más que diferencias, coincidencias en la importancia dada a ciertos aspectos. En general podemos sintetizar en grandes temas el contenido a saber; *a*) disposiciones generales; *b*) admisión de personal (ingreso); *c*) aspectos que tienen que ver con: la jornada de trabajo, lugar y días de pago, vacaciones y primas vacacionales, días de descanso; *d*) apartado sobre seguridad e higiene y prevención de accidentes y enfermedades; *e*) el contenido fuerte del reglamento estriba 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 las prohibiciones y sanciones, de cómo debe de comportarse el trabajador,¹ los

¹ El contenido más frecuente es el que hace alusión a: obligaciones generales de los trabajadores, obligaciones generales de la empresa, jornada

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 sería especificar la forma de participar en el cambio tecnológico, en la organización del trabajo y aspectos diversos de la mano de obra proceso de trabajo). Sólo Cooper tiene un apartado especial que hace referencia a la contratación de eventuales y a la obligatoriedad por parte de los trabajadores a la capacitación. El resto de las empresas sólo incluyen el primer punto dentro de algún capítulo. El privilegio dado a estos aspectos permite definir los reglamentos como disciplinarios y sancionadores, pero no como orientador y facilitadores del proceso de trabajo. Esto se manifiesta en la argumentación discursiva y también en el número de capítulos y artículos referidos al tema disciplinario² frente a lo productivo, aspecto al que no se le refiere en ningún

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.

² 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 o aviso de personal, demás lugares de la empresa. Aunque hay otros, que quedan totalmente prohibidos, *Título 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 17:00 horas. Este horario podrá ser modi-

artículo o capítulo específico. El número de cuartillas (artículos, capítulos o incisos) del total, referidas al tema de obligaciones, sanciones y prohibiciones también nos indica en cierta medida una cultura de cómo se llevan a cabo las relaciones de trabajo entre las gerencias y los operadores. Así, para Cooper, en mayor medida que en OSKI y Coroplast la reglamentación detallada se vuelve una de la característica de su reglamento (15, 12 y 11 cuartillas respectivamente), mientras que para Teñidos San Juan las especificidades no son importantes y los vacíos reglamentarios son lo que define el perfil del reglamento (siete páginas). Aunque como veremos enseguida, en la gestión de temas centrales (temas centrales del interés de las gerencias y que se vuelve esencial dejar por asentado) coinciden. Teñidos San Juan es la empresa que más difiere, coincidiendo con el resto sobretodo en los aspectos relativos a la importancia dada al contrato individual. El resto del documento es general e impreciso, los vacíos reglamentarios permiten un juego de negociación implícita entre las autoridades y los trabajadores. La forma de argumentar y ordenar el discurso revelan ciertos códigos culturales dependiendo de la nacionalidad de la empresa y de los directivos, estos códigos son resemantizados en algunas prácticas gerenciales en el trabajo, generando nuevos significados y una cultura del trabajo y gerencial. A continuación analizamos el reglamento interno de las cuatro empresas en los cuatro temas que consideramos definen a los reglamentos.

ficado en todo tiempo por la empresa si lo considera conveniente para el mejor desarrollo de sus labores”.

Gestión del tema I. Núcleo temático (Analogías) “Quién manda en la empresa”

Las tres primeras casillas (véase cuadro) dan cuenta primero, del cumplimiento de las empresas de registrar el reglamento ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje (JLCA), lo cual puede ser un indicio de la importancia de realizar esta acción legal por parte de las gerencias. Aunque, lo más seguro es que no sea sólo como medida para cumplir con la ley, sino como factor que refuerza su autoridad al interno de la fábrica. Pero por otro lado, también da cuenta de la débil presencia del Sindicato como contraparte de la empresa; en dos de las compañías (Coroplast y OSKI) el sindicato no aparece como interlocutor en las disposiciones generales del reglamento y pareciera que de manera unilateral las empresas definieron el contenido del reglamento, sólo al final del mismo aparece el sindicato como firmante. Las otras dos empresas (Cooper y Teñidos San Juan) declaran de manera conjunta con el Sindicato ante la JLCA las normas que regularán las relaciones de trabajo, lo cual, sin embargo, no quiere decir que se haya realizado con base en una negociación bilateral, pero discursivamente lo presentan como contraparte. Así, el tratamiento dado a la declaración conjunta o no (sindicato-empresas) ante la institución que avala (JLCA) se vuelve una información aproximativa; el sindicato está enterado del contenido, éste lo firma, por lo tanto es corresponsable del contenido; pero a la vez, al no formar parte de la declaratoria, simbólicamente el mensaje es, la autoridad y el poder de decisión sobre cómo deben de llevarse las relaciones de trabajo es la empresa. Es decir, la información es imprecisa hacia los trabajadores en dos sentidos, primero sobre el papel del sindicato, —si el sindicato debe o no participar

en la conformación del reglamento o sólo debe de aceptar lo que propone la compañía— y, simbólicamente el sindicato no tiene poder ni fuerza para imponerse, quien tiene la autoridad es la empresa. De hecho el sindicato no vuelve a ser mencionado en ninguna de las cláusulas del reglamento, quedando marginado y cumpliendo el papel de operador del reglamento establecido por las gerencias, aspecto que vuelve a presentar la imagen de un sindicato débil y ligado a los intereses de la compañía. Esto se ve reforzado por el segundo tema en el orden de importancia que oscila entre la importancia del contrato individual y su imposición como lo efectivamente legal, al anular el Contrato Colectivo como referente de la relación capital-trabajo, y por otra parte, la obligatoriedad y responsabilidad transferida a los trabajadores de conocer el contenido del reglamento interno de trabajo (los temas se intercambian en el orden del turno asignado por las empresas). En otras palabras, a pesar de existir contratos colectivos de trabajo, la obligatoriedad para los trabajadores es la de firmar contratos individuales. De esta manera, lo que opera y llegan a conocer los trabajadores son estos últimos. Después de declararse la empresa como la poseedora de la ley, el discurso gira ahora en torno a dos temas, el de la obligatoriedad por parte de los trabajadores de conocer el contenido del reglamento (OSKI y Coroplast) y (Cooper y T. San Juan) el de ubicar a cada actor en su responsabilidad y espacio físico (oficinas en piso, en la fábrica, en la dirección), de estatus (trabajador, jefe de departamento, gerente), y jerarquía (poder y autoridad). Es decir, lo que están estableciendo es: *a)* dejar en claro que el trabajador es responsable de enterarse sobre los beneficios y posibles sanciones por el comportamiento en su lugar de trabajo y deslindarse (la empresa) de la responsabilidad sobre el desconocimiento por parte de los trabajadores sobre los deberes,

obligaciones y sanciones con las que opera la misma. El desconocimiento es culpa del trabajador por su “ignorancia y falta de interés” ellos cuentan con un reglamento interno que supuestamente ponen a disposición de los trabajadores. Lo que tratan de disfrazar es la intencionalidad o lo que Potter (1998) denomina el dilema de la conveniencia, que es menoscabar la importancia de una acción basada en su propia conveniencia o en sus propios intereses. Aquí, es la conveniencia del desconocimiento de ciertos beneficios, sanciones por parte de los trabajadores, aspectos que se trasladan al uso racional de este desconocimiento y al uso discrecional del mismo. Por otra parte, les sirve para socavar su irresponsabilidad conveniente, y para socavar el racismo que está atrás de la política de vigilancia y control sobre el trabajo y el trabajador (la idea de un trabajador poco motivado e ignorante, potencialmente flojo y que por lo tanto hay que vigilarlo). Sin embargo, como ya vimos en apartados anteriores, el discurso (oral o escrito) no basta para que la realidad de la empresa opere, así las gerencias tienen que negociar el poder que le da la “legalidad establecida” en el reglamento interno con la resistencia, con el aprendizaje cotidiano de los trabajadores, en las prácticas llevadas a cabo por la gerencia y las diferentes respuestas dadas por ellos mismos (como se mostró en apartados anteriores, las huelgas, el sabotaje, la negociación del ritmo de trabajo, la destitución de los líderes sindicales en Cooper y OSKI).

Gestión del tema II. Núcleo temático. Los criterios de Ingreso (desconfianza, conflicto, control). Nuevas analogías

En Cooper el ingreso depende en primera instancia (primer turno) de cumplir con los requisitos formales comprobatorios (llenar solicitud, tener 18 años, contar con cartilla militar, tener estudios de secundaria concluida y aprobar los exámenes). Si no cumple con la comprobación de la información requerida, así haya pasado los exámenes el aspirante no ingresa a la empresa (entrevista a RH). Pero además, en el capítulo XIV en medidas disciplinarias se vuelve a insistir “engañar a la empresa con certificados y documentos oficiales falsos en los que se atribuya al trabajador capacidades, aptitudes o facultades que no posee”. Esto mismo se vuelve a reiterar en el inciso Z del mismo apartado, se prohíbe falsear información [...] Serán causa de rescisión de contrato.

El segundo requisito (segundo turno) lo otorga a las relaciones de parentesco en la empresa “no podrán ser trabajadores de la empresa los solicitantes que guarden parentesco con trabajadores activos de la empresa en los siguientes grados, padres, hermanos (as), hijos (as), esposo (as), primos (as), tíos (as) y sobrinos (as)”.

A los argumentos discursivos sobre la idea de falta de interés e irresponsabilidad de los trabajadores por conocer las condiciones de trabajo en las cuales se inserta (el no preocuparse por leer el RIT) se le suma ahora un código más, el de la desconfianza cuyo signo es el engaño; es decir, la duda sobre la veracidad de la información presentada por los aspirantes, y por tanto de desconfianza hacia ellos. Este código se objetiva en la necesidad de tener en sus manos documentación verídica para comprobar, si lo que dice ser el trabajador es

verdad. Además, de que les permite saber donde localizarlos; pareciera, que lo formal (documentación legal) les da seguridad a la filial y les “garantiza la ausencia de conflicto”. El desconfiar sobre la procedencia de los operarios no se presenta como un hecho aislado y sólo con relación al ingreso, sino que se vuelve una constante que se manifiesta no sólo en el discurso sino en la práctica. Por ejemplo en el capítulo IV, ante la inasistencia de cualquier operador por enfermedad al trabajo la empresa envía a un médico de su confianza a checar que el trabajador realmente está enfermo, y que sea ésta la causa de la inasistencia, y no es precisamente por preocuparse por la salud del enfermo: “[...] se reserva el derecho [se refiere a la empresa] de enviar al médico de la empresa al domicilio del empleado afectado, para certificar la enfermedad que éste padece”. De acuerdo con un líder de línea esta es una práctica común de la empresa. Entonces ante la duda y el engaño, la vigilancia.

El segundo turno, se refiere a las relaciones familiares, éstas no tienen que llevarse a la empresa, pueden ser causa de conflicto de intereses. Pero además, pueden conformarse “equipos de trabajo” en contra de los intereses de la propia empresa. Esto lo expresaba el gerente de RH y ponía su propio ejemplo, “al casarme con alguien que trabajaba en la empresa, ella tuvo que renunciar, porque para la empresa significa posibles problemas como que ante situaciones similares se den decisiones diferenciadas, por ejemplo el aumento de salario con porcentajes diferentes” (entrevista al gerente de RH).

Cloroplast rompe con los turnos que establecieron las otras empresas, de ser el segundo tema después de las disposiciones generales. En esta filial, el ingreso pasa al capítulo tres después del de disposiciones generales y del de seguridad e higiene y lo declara así: “Para ingresar al servicio de la

empresa, el candidato estará obligado a sujetarse previamente a un examen médico de admisión debiendo proporcionar a la misma y al médico de ésta, todos los datos e informes que se le soliciten [...]” en segundo orden de este tema lo asigna a la autenticidad que deben de la información “los datos y referencias que el trabajador proporcione al llenar la solicitud de empleo deberán ser verídicos, la comprobación de falsedad en la información proporcionada será causa de rescisión de las relaciones laborales”.

Aquí la analogía con Cooper es muy clara, la desconfianza de nuevo se vuelve el código que caracteriza el discurso; pero además el tono del discurso se vuelve más autoritario con un fuerte contenido racista. Primero le concede mayor importancia al tema de la revisión médica. Para la filial maquiladora la preocupación no son los accidentes de trabajo o las condiciones de salud de los aspirantes, sino la preocupación son las mujeres y su posible maternidad, 80% de los trabajadores son mujeres. En este sentido la prevención médica busca socavar la infracción a la ley que prohíbe tales prácticas, discurso encubierto de retórica oficial para legitimar sus actos transgresores y racistas. Pero además, el discurso se estructura con base en la oposición (nosotros-empresa-él-ellos) y a una serie de valoraciones negativas enfrentadas a la empresa que se considera la dueña de los valores positivos, que ni siquiera necesitan especificarse (somos superiores y no requerimos definirnos), así el discurso toma las siguientes connotaciones, el candidato debe de aceptar estar al “servicio de la empresa”, es decir, a la disposición de la compañía, “el candidato obligado a sujetarse”, “a las reglas que impone la empresa”.

Esta forma de argumentar tiene sustento en el racismo, para el director alemán los mexicanos “son otra cosa diferente, tienen otra mentalidad” y lo expresa más claramente así:

[...] el mexicano es otra cosa, yo no confié en él, Alemania no confía en los mexicanos, no cumplen.

Esto lo reitera cuando se le pregunta si la empresa les da otro tipo de incentivos y responde así:

Incentivos [...] arma de doble filo como ya me lo gané tres veces [se refiere a los trabajadores] ya es mío, cuando se lo quitas [...] ¿por qué me lo quitas?, no llegaste al nivel, pero me lo diste las tres últimas veces [...] La ley mexicana dice incorrectamente si pones un bono y lo pagas por equis número de veces, ya es ley, no se convierte en bono, sino en ley, quitamos los incentivos.

El discurso marca la diferenciación jerárquica, de esta manera se fija también la posición ideológica racializada y de poder. No sólo por ser quien fija las reglas, sino también en el orden de la raza y la etnia (forma de relacionarse con el trabajo, de una mentalidad superior). Lo que está atrás del discurso es, somos arios, somos la mejor raza y somos superiores. Aquí no hay imprecisión en la información, al contrario hay una reiteración en la construcción sintácticas y léxicas que le confiere más fuerza a su discurso cargándolo de un alto contenido de responsabilidad al trabajador, de desconfianza de la empresa hacia los operadores y los mexicanos, es decir va más allá de lo que se inscribe al interno de la empresa. Además de que permanece la idea del trabajador potencialmente flojo y que quiere ganarse las cosas de manera fácil, sin trabajar.

Como se puede observar, ser candidato o trabajador de la empresa, indistintamente son vistos como ajenos “a la cultura alemana, que es la mía” y diferentes “en las prácticas del trabajo y culturales, los alemanes si trabajan”. De nuevo la oposición yo-ellos; valoración negativa de la diferencia la cual constituye una amenaza, para el nosotros, Yo-empresa-alemán.

En el párrafo anterior también nos indica cómo el director muestra un posicionamiento “fotting” (Goffman, 1987) de confesión de conveniencia, y lo argumenta en el sentido de pérdida o ganancia en un interés que lo lleva al curso de la acción. Gana o pierde la “empresa” en eficiencia, en costos. La acreditación que hace de su afirmación la sustenta en la ley, que desde su punto de vista, también sirve de sustento para que los trabajadores no cumplan y se amparen en ésta. Desde este discurso trata de justificar y explicar, por un lado, su escaso conocimiento de la cultura mexicana y de cómo actúa la ley en México y, por el otro, trata de socavar la motivación real de su proceder, el racismo y desprecio hacia los mexicanos. De ahí maximizar las acciones de los trabajadores “ellos no van a trabajar” “si se vuelve ley el bono” para justificar quitar el bono de producción, socavando su racismo, motivado por sentimientos negativos y de desconfianza hacia México y tratando de minimizar el beneficio que le trae a la empresa no pagar los incentivos, es decir también hay una ganancia económica.

Para Teñidos San Juan, lo central no es la comprobación de identidad de los trabajadores, ni si le están mintiendo sobre la edad, donde viven, en otras palabras, sino que los obreros que ingresan acepten firmar el contrato individual y lo asuman por encima del CCT. La empresa recalca que para ingresar a laborar en las instalaciones de la empresa sólo lo podrán hacer “[...] las personas que estén debidamente amparadas con el contrato individual de trabajo. Se especifica, que la edad mínima de contratación es de 18 años” y en segundo turno, vuelve a establecer la importancia del contrato individual para ingresar a la empresa: “Todo trabajador, para ingresar a prestar su servicio a la empresa deberá firmar su contrato individual de trabajo [negrillas propias del Reglamento Interno de Trabajo], en el que se consignarán las normas rela-

tivas a su contratación y en su caso *firmará la fianza de fidelidad que la empresa requiera*” (cursivas mías).

Contrato individual, fianza de fidelidad, de nuevo, se objetivizan en el reglamento las perspectivas acerca de las valoraciones negativas (miedo potencial) de la empresa hacia el sindicato, no sólo sobre la huelga. La precaución es hacia el impedimento del uso de la flexibilidad o arbitrariedad en la forma de operar de la compañía (por ejemplo, el cambio de horas de trabajo en lugar de ocho por ocho a catorce por catorce, o el no pago en tiempo y forma como se documentó en el apartado II de este libro). Así, en caso de inconformidad por parte de los trabajadores ante el sindicato, lo que operaría por encima de éste sería el reglamento interno. Al mismo tiempo, les permite deslindar al sindicato del problema, al “supuestamente” no poder hacer nada ante la firma de la fianza de fidelidad. Es decir, el argumento-discurso busca de nuevo socavar las irregularidades con las que operan las empresas con el consentimiento del sindicato.

La filial OSKI le da el primer turno (importancia) en la admisión a la edad: “ser mayor de diez y seis años, y en el caso de menores de diez y seis años y mayores de 14 años, sólo serán admitidos cuando cuenten con el consentimiento de por escrito de sus padres o tutores”, y en segundo turno “aprobar los exámenes técnicos y médicos y psicométricos que se le apliquen de acuerdo al puesto a desempeñar y entregar los documentos”. Este discurso, simplemente fija los aspectos necesarios para entrar a trabajar.

En síntesis, se observa como los temas que resaltan y son análogos y adquieren un turno importante en el discurso y que se materializan en la práctica son: 1) La declaración constante de que la autoridad en el trabajo es la empresa, y que, por lo tanto, son ellos quienes definen el contenido del reglamento

y no el sindicato. Dos referencias dan cuenta de esto: la importancia del contrato individual y su imposición como lo legal, al anular el Contrato Colectivo como referente de la relación capital-trabajo, y por otra parte, el débil papel que desempeña el sindicato en la definición de los contenidos del reglamento y en su operatividad frente la autoridad y los trabajadores.

Si bien, en el plano formal ambas partes presentan de manera conjunta el reglamento interno de trabajo ante Conciliación y Arbitraje, en lo sucesivo el actor sindicato desaparece, dejando como actante único del manejo del reglamento a la empresa, así las gerencias aparecen como las únicas reguladoras del trabajo ante los propios trabajadores; 2) el uso de un discurso argumentativo basado en los códigos de la desconfianza hacia los trabajadores, la duda persistente y el “engaño potencial a no trabajar”, todo esto cargado de un racismo ligado a una nacionalidad y una ideología de clase.

En todas las empresas como se puede ver hay una analogía argumentativa discursiva que busca avalar sus prácticas en lo referente a esta idea de un trabajador potencialmente flojo. Lo analizado también nos sugiere las diferencias culturales entre los países y en especial con la cultura mexicana. Sólo Teñidos San Juan no se preocupa por documentar la procedencia, ni por el engaño, sino que muestra precaución por el CCT, la desconfianza es hacia los sindicatos.

Gestión del tema III. Disciplina, deberes y obligaciones. El juego del poder y autoridad desde las direcciones

La parte más densa en cuanto el número de artículos, capítulos e incisos, que prevalece en el reglamento tiene que ver con

las obligaciones, sanciones, prohibiciones y disciplina de y para los trabajadores. La excepción la marca Teñidos San Juan, donde lo disciplinario parece ser que no forma parte de su cultura del trabajo.

En todos los reglamentos encontramos los siguientes verbos en el rubro de obligaciones de los trabajadores: cumplir (normas de trabajo), observar (medidas preventivas), desempeñar (bajo la dirección de la empresa a través de los jefes), guardar disciplina (necesaria para no interferir e los objetivos del trabajo), comunicar anomalías, responsabilizarse de la herramienta de trabajo, restituir a la empresa las herramientas de trabajo, observar buenas costumbres, asear debidamente su lugar de trabajo y llegar debidamente aseado. De lo contrario se pasa a las sanciones, éstas pueden ser: verbales, por escrito y pasar a las suspensiones de días de trabajo de uno hasta ocho días y luego la suspensión definitiva.

Ninguna obligación se refiere a cómo ser más productivo, lograr la calidad y eficientizar su trabajo. En cambio sí reitera la obligatoriedad de los trabajadores a “acatar y ejecutar” el trabajo como lo dicte la empresa a través de los jefes, es decir, el correlato de estas disposiciones es la idea de un trabajador que sólo sirve o interesa para ejecutar, acatar, obedecer, verbos del deber, pero además el uso del infinitivo de los verbos hace sentir que se dirige a personas lejanas que no forman parte de lo mismo.

Analicemos que argumentos discursivos están en los siguientes artículos del reglamento.

[...] Es obligación de todos los trabajadores ejecutar los servicios contratados con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en forma y tiempo y lugar convenidos [...] continua [...] los trabajadores dentro de su jornada diaria deberán de desempeñar sus labores evitando todo retraso en el desarrollo de la misma (Cap. II, Art. Cuarto, RIT-OSKI).

Coroplast. Desempeñar el servicio bajo la dirección de la empresa a través de sus jefes inmediatos, a cuya autoridad estarán Subordinados en todo lo concerniente al trabajo [...] y **acatar** las disposiciones de su jefe inmediato relativa a los métodos y procedimientos de trabajo (Capítulo de obligaciones de los trabajadores).

Cooper. Todos los trabajadores tendrán la obligación de acatar las órdenes que en relación con su trabajo les sean impartidas por su jefe, quedando igualmente obligados a leer las circulares, reglamentos, instrucciones, etc., que sean publicadas o distribuidas por cualquier medio de la empresa (Capítulo XV. Disposiciones generales, artículo septuagésimo primero-RIT).

Estos párrafos nos muestran primero, que las ideas que quieren transmitir a los operarios son, la de trabajar intensamente (aceptar su condición de trabajadores al servicio de los intereses de la empresa), acatar las órdenes del método de trabajo; en otras palabras, no pensar sino obedecer. La idea de un trabajador participativo, colaborador y que interesa a la empresa no aparece. El directivo de una empresa japonesa lo expresa mejor “nos interesa que trabajen no que piensen”. Lo que sí está presente es esta percepción que tienen de ellos como potencialmente flojos, irresponsables, así el reglamento se convierte en una posibilidad de obligarlos a cumplir, es la regla. Pero cuidado con el discurso, esto no quiere decir que en el piso de la fábrica no se les pregunte a los trabajadores sobre cuál es la mejor manera de hacer el trabajo, o que el operario siga realmente las indicaciones como las ordena el jefe o el supervisor. Solamente queremos señalar que el discurso argumenta una forma de ver la realidad basada desde una posición de autoridad, de clase, de género, de nacionalidad y de racismo. Pero,

que la realidad no es un discurso, sino que ésta se construye en interacción, negociación y en contradicción con lo establecido (normas, reglas), con las estructuras (condición de obrero y el salario, condición de jefe y estatus) con el raigambre cultural, con el poder de mandar y el poder de resistir. Las acciones individuales o colectivas van más allá de la propuesta de Van Dick, es decir, no se quedan en el plano estratégico discursivo (justificativo) avalado por una ley moral social, sino que son llevadas a la actividad diaria del trabajo, arena movediza de prácticas y discursos que no encuentran el mismo eco en todos los actores.

Gestión del tema IV. Núcleo temático, la flexibilidad

La flexibilidad en sus tres formas: numérica, salarial y funcional, no operan por igual en todas las empresas; la flexibilidad funcional es la que se practica en las cuatro compañías, pero no como una concepción de quitar el tedio o la monotonía a los operadores, sino como necesidad, ya sea por la rotación o la inasistencia-retardos, tan fuerte que se registra en las cuatro maquiladoras filiales, y por la necesidad de que los trabajadores dominen varias tareas, y por el continuo cambio en especificaciones de los productos.

Hay que reiterar que Cooper es más reglamentaria que el resto de las empresas, en cuanto a la forma en que debe de operar la relación C-T. Esto se puede observar claramente en cómo hace mención de su “propia ley del trabajo” y cómo se manifiesta operativamente en el reglamento de trabajo. Por ejemplo, la empresa practica los tres tipos de flexibilidad, pero sólo reglamenta específicamente la flexibilidad numérica (diferentes tipos

de contratación a través de *outsourcing*, eventuales contratados por la propia empresa) y la flexibilidad funcional, rotación de turnos, de puestos, y de horarios.

De acuerdo con lo que dispone el Artículo 59 de la ley de la empresa la empresa podrá modificar los horarios establecidos, cuando así lo ameriten las circunstancias y mediante aviso por escrito.

Respecto a la contratación de eventuales por tiempo u obra determinada éstos también deberán de sujetarse a lo establecido por el reglamento de la empresa y deberá de firmar un contrato donde acepta que de no cumplir con las obligaciones acordadas, podrá rescindir el contrato que tenga celebrado con el propio contratista,

Por el contrario, no declara en el RI la flexibilidad salarial y los criterios (reglas, obligaciones y porcentajes) que establece la empresa para el pago por productividad (calidad-cero errores y eficiencia en entrega a tiempo), por el logro de las tres S (orden, limpieza y disciplina) y por puntualidad (cero faltas y cero retardos), que son los tres bonos a los que se hace merecedor el trabajador por cumplir en tiempo y forma.

De nuevo la duda sobre si esta filial de la compañía americana Cooper Estándar entiende la cultura mexicana y sus repercusiones en la legalidad, y si no está operando como la empresa alemana con “un supuesto miedo” a que se vuelva ley el bono. Cuando la ley en México en relación en las cuestiones del trabajo está (des)legitimada socialmente. De tal forma que las direcciones hacen un uso de esta ley des-legitimada cumpliéndola o violándola a conveniencias; así cuando les conviene la utilizan como recurso de poder para imponer, y si no, imponen su propia ley. Esto les permite justificar sus decisiones, tratando de socavar su ideología de

clase con un alto contenido de racismo, y a partir de esta “premisa legal [sea la ley de la empresa o del gobierno]” imponer sus acciones como legítimas.

Al inicio del apartado, decíamos que buscamos comparar las estrategias discursivas similares que se daban en el discurso y establecer algunas analogías en cómo el poder y el concepto *potencialmente flojo-sin iniciativa, conformista, sin ambición* estaban embebidos de connotaciones de clase, de raza y de etnia. Y mostrar que en el discurso de los directores estaba presente esta diferenciación social, pero no sólo como discurso argumentativo sino que se objetivaba en reglamento interno y se materializaba en la práctica empresarial en la forma de establecer la configuración sociotécnica productiva basada en la vigilancia y control, al definir al trabajador como potencialmente flojo y sin iniciativa propia, así como en la cultura del trabajo que se busca imponer. La diferenciación establecida por las gerencias parece tener un fondo más profundo que la propia individualidad de los directores, sino es resultado de la conjunción de una cultura nacional que es rejerarquizada y materializada en las prácticas del trabajo, generando una cultura de la vigilancia, el control y la desconfianza hacia los trabajadores. Como respuesta los trabajadores encuentran mecanismos para burlar este control y demostrar que en el piso de la fábrica las relaciones no se ordenan y responden únicamente a la autoridad, sino que están en interacción con *otros* y que la negociación se vuelve imperante para la realización de los objetivos de la filial. El poder que les confiere el estatus de director aunado al de la etnia y raza les refuerza su idea de “superioridad”, aunque ésta, se ve enfrentada cotidianamente en el lugar de trabajo. El discurso opera desde esta supuesta “superioridad” del hablante, desde un “supuesto” conocimiento superior, premisas

asumidas por ellos bajo una solidez racional que tienen un sustento histórico. Pero además, el discurso aparece de una estratificación social jerarquizada, basada en las líneas de autoridad de la empresa, en la clase social a la que se pertenece, de esta manera la opacidad del racismo aparece legitimado, desde su posición y para los de su posición, no para los trabajadores.

Diferenciación social entre directivos, gerencias y trabajadores

Esta visión que tienen los directivos de los trabajadores se extiende hacia los gerentes y mandos medios. Para los directivos de estas compañías los gerentes forman parte de esta cultura mexicana sin ambiciones, sin iniciativa propia, conformistas y sin preparación para realizar funciones de mayor alcance es decir, son vistos como operadores y no innovadores. Los directores extranjeros lo atribuyen a la forma de ser de los mexicanos, poco propositivos, sin grandes aspiraciones y sin motivación para crecer. Esto responde de acuerdo a ellos a un problema cultural e histórico que se manifiesta en los bajos niveles educativos, en los valores familiares mexicanos y, en la escasa motivación; estos aspectos supuestamente son los que hacen la diferencia entre la cultura mexicana, la asiática y la alemana [...] “el gerente de México piensa en chico, tiene niveles académicos limitados, no tienen experiencia en grandes negocios, no son ambiciosos” (síntesis de entrevista a directores generales de las plantas).

Cuando se le solicita a un director general que defina las cualidades que debe de tener un gerente medio describe las de un supervisor: [...] “el gerente sólo 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 sólo a cómo hacer más con menos, es decir, en bajar costos. Cuando se le pregunta a la gerente de producción sobre cuál 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 [...] (gerente de producción, Cooper).

El día a día de los gerentes

La labor de los gerentes consiste en sacar adelante el día a día en lo referente a la producción y a los conflictos laborales. Sin duda, que hay un aprendizaje, y éste se da sobre todo en resolver problemas como resultado de la contingencia. Pero al igual que hay una estrategia de vigilancia y control sobre los trabajadores existe para los gerentes, cuando se les pregunta el día a día las repuestas son: “llego temprano a la planta, checo correos para ver si no hay cambios en los pedidos de los clientes, luego voy a planta a ver si no hay algún problema, si faltó alguien y quién es el que faltó para saber cómo suplirlo, checar si hay materia prima suficiente y si no hay problema con la

maquinaria” (síntesis de entrevistas). Cuando se les pregunta a los directores el día a día responden lo mismo, es decir, checar que los gerentes están cumpliendo con su tarea, vigilancia sobre vigilancia, como respuesta a la desconfianza, ahora de la dirección hacia los gerentes.

Características laborales de los gerentes

<i>Empresas</i>	<i>Gerentes</i>	<i>Grado</i>	<i>Salarios en pesos mexicanos</i>	<i>Antigüedad</i>	<i>Capacitación</i>
OSKI	<ul style="list-style-type: none"> • R.H. • Producción • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica contaduría • Relaciones Internacionales • Técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 9 000 y 16 000 	4 años	En el puesto de trabajo, resolviendo problemas
Coopers	<ul style="list-style-type: none"> • R.H. • Producción • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingenierías • Contaduría • Ingeniería 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 50 000 y 60 000 + • Bonos • Auto • Vales • SGMM* 	Promedio de 8 años	En Estados Unidos • 5 meses de estancia • Rotación entre las direcciones
Coroplast	<ul style="list-style-type: none"> • R.H. • Producción • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Contaduría • Ingeniería • Ingeniería 	<ul style="list-style-type: none"> 24 000 • Auto • SGMM 	Promedio 7 años	Puesto de trabajo, resolviendo problemas
Teñidos San Juan	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativo • Producción • Normatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Ingeniería • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> Entre 16 000 y 24 000 	Entre 7 y 10 años	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto de trabajo • Resolviendo problemas

Fuente: elaboración propia con base a las entrevistas, 2008.

* SGMM (Seguro de Gastos Médicos Mayores).

Pero la diferenciación no responde sólo al racismo, a la clase o la actividad que realiza en el puesto de trabajo, sino también tiene su correlato en el salario. En el cuadro siguiente se muestran los salarios percibidos por las diferentes jerarquías. La diferencia entre una y otras (directores-gerentes-supervisores-trabajadores) es abismal. Si comparamos a los directores entre sí, también existe esta diferenciación, teniendo una percepción más alta los directores de corporaciones extranjeras cuya nacionalidad es la misma que de la compañía.

Salarios por empresa-directores-gerentes-supervisores-trabajadores en el año 2007

<i>Empresas</i>	<i>Directores Salario mensual en pesos mexicanos</i>	<i>Gerentes Salario mensual</i>	<i>Supervisores semanal/mes S/M</i>	<i>Trabajadores S/M</i>
OSKI	170 000	De 9 000 a 17 000	1 400	700 con destajo
Teñidos San Juan	50 000 (declarados)	24 000	1 200 1 400	De 400 (salario base) 750 (más destajo)
Cooper	100 000	Entre 50 y 60 mil pesos	1 400	450 -750
Cloroplas	+ de 100 00	24 000	1 200 1 400	450 00

Fuente: elaboración propia.

Los patrones de conducta de los gerentes se basa en parte en el “deber cumplir” que es 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. Y la

forma de cumplir es trabajar fuerte para lograr lo que ambicionas en la vida (síntesis de entrevista a directores).

Esta ideología de que “si 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. Las empresas recuperan el mito del dueño-director del corporativo que “inició la empresa de la nada”, el mito se construye teniendo como referencia la vivencia personal, su historia personal. Por ejemplo en OSKI, el director de la planta vivió la guerra, llegó a Estados Unidos 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 está frente a mí el director general. Esta forma de pensar y de sentir es llevada al actuar cotidiano y se vuelve ideología, dándose en parte una adhesión por conveniencia a la cultura corporativa. Así, el éxito de la compañía tiene cara y rostro y puede ser viable para cualquiera.

A diferencia de esta empresa, la americana no puede recuperar al fundador, es una empresa en la que los dueños no tienen rostro, el único rostro que ven es el de la eficiencia, el tener que bajar costos para obtener más beneficios, si no la empresa desaparece; así el mito del fundador es suplido por la eficiencia, el cumplimiento, la competencia entre los gerentes en la búsqueda del reconocimiento por parte del corporativo. La entrega de reconocimientos se vuelve el ritual que afianza la idea de que hay que ir por más para la empresa; sin embargo, el hombre egoísta e individualista —todos los gerentes manifestaron que no iban a la empresa a hacer amigos sino a

trabajar— no opera en el vacío, es decir, no hay actores sin cultura y la sola acción racional no tiene raigambres y estos gerentes no dejan de estar inmersos en una cultura más amplia que la de la propia empresa, la cultura nacional mexicana, y sustraerse de ella en una situación de carencia de mitos se vuelve difícil, así el nacionalismo se vuelve el código que unifica a este grupo con prácticas basadas en el esfuerzo personal y aparentemente sólo basada en el trabajo. El director de la planta dice.

[...] me da un gusto demostrar que sí podemos, que somos mejores, ganamos el premio de calidad en la corporación, logramos bajar los costos, los mexicanos podemos, no creían en mí (entrevista a director de la planta Cooper).

El gerente de calidad mexicano que laboraba en la empresa alemana comenta;

[...] nosotros sí sabemos, yo les he enseñado a los alemanes cómo se logra la calidad, he ido allá a enseñarles, a mí los que me enseñaron fueron los mexicanos.

El nacionalismo juega de referente colectivo entre los gerentes, ante el vacío de un mito, ante la falta de cercanía de a quien admirar, con quien identificarse. Para el director de la planta Cooper, el ideal es el dirigir una planta en otra parte del mundo, para eso tiene que demostrar que puede, y competir con el resto de aspirantes de la compañía, su escalamiento ya no es al interno de la maquila-filial sino hacia el corporativo.

El dueño-directo de Teñidos San Juan, es una persona que tiene el liderazgo de la empresa, él considera que basta con hacer un mitin y hablar para que se solucionen los problemas, esto es transmitido a los directivos. Así, cuando se le pregunta

al director administrativo cómo planea o cómo elabora las estrategias sólo atina a responder [...] “Con mucha pasión, con pasión sólo así, se sale adelante”. En los directores de esta empresa se manifiesta un clasismo y racismo para con los propios trabajadores mexicanos. A diferencia de las empresas maquiladoras filiales, esta empresa mexicana sí tiene la capacidad de decidir sus propias estrategias y llevarlas a cabo dentro de los límites estructurales, subjetivos y culturales del empresario en un entrelazamiento con las gerencias, los trabajadores, el sindicato y que marcan las pautas de la actividad empresarial, sin embargo su visión del negocio es la de “empresario rico empresa pobre” y la idea de que el gobierno es el responsable de sacarlos adelante. Si bien el empresario tiene ambiciones para con la empresa el cómo llevarlas a cabo no encuentra eco en una planeación a mediano y largo plazo. Pareciera que el éxito de la empresa depende del voluntarismo y liderazgo del dueño, adhesión entusiasta de sus seguidores a esta forma de dirigir.

En OSKI 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 tiene su correlato no sólo 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 del director complementado con una superioridad cultural. El sentido de contradicción opera en esta diferenciación social que da la nacionalidad, la raza, y la jerarquía en el trabajo; en el

caso del director coreano, resultado de un sincretismo entre una cultura asiática y el sueño americano que le hace creerse poseedor de una superioridad racial, étnica y cultural. Sin embargo, para la comunidad Calvillense esto no es suficiente para ser sometidos, ellos también vienen de una etnia superior, la francesa, de ahí también el desencuentro y la lucha por reivindicar cada uno su pasado. Para el director alemán, los mexicanos son corruptos, es más importante la familia, el comer con los amigos que el trabajo, hay una falta de entrega a éste. Existe una mentalidad de dejar para mañana todo y no dar soluciones rápidas y concluye diciendo “La reputación de México es mala, hay desconfianza hacia este país”. Esta visión de México es proyectada en su relación con los gerentes, quienes abiertamente muestran su descontento hacia él, se inicia una lucha por el liderazgo, la empresa se vuelve presa de este desencuentro y los errores en producción, en la asignación del nuevo director de producción, en el incumplimiento de los objetivos se desahogan en el corporativo. El sabotaje de los gerentes al director se manifiesta en lo anterior, el director lo dice así:

[...] Envío mi informe al corporativo señalando que se cumplieron al 100% las metas y objetivos, a la media hora me responden y me dicen, falta el 25% por cumplirse, no se puede olvidar informar —se refiere al reporte que los gerentes que le enviaron para informar al corporativo sobre el avance del año— que no se han cumplido los objetivos.

En otras palabras, es sabotaje a la dirección, vía el ocultamiento de información y transgrediendo la jerarquía. Además, de que los propios gerentes enviaban informes al corporativo sin pasarlos al visto bueno por el director, esto ocasionó que al mes de haber contratado al nuevo jefe de departamento

de producción fuera despedido desde el corporativo sin previa consulta con el director. Otros aspectos que entran en juego, además de estos elementos, es el desencuentro entre el director y los gerentes, que el director no fuera un experto en automotriz y no conociera el producto y su proceso; ser alemán, y que su llegada a la empresa fuera para poner orden, ajustar cuentas con los anteriores socios (mismos que le dieron el trabajo a estos gerentes) y un código que hace referencia a la envidia y al ladinismo mexicano.

En otras palabras, el sentir desprecio hacia los operarios y los gerentes y manifestarlo de manera abrupta sin considerar los sentimientos de los otros actores generó un ambiente de desprecio hacia él, y la forma de manifestar el descontento por parte de las gerencias fue el sabotaje a las acciones del director y con esto a la empresa.

La diferenciación social, de clase se cruza con la de raza entre asiáticos, alemanes, americanos y mexicanos y también de nacionalidad. La diferenciación impacta el uso de los espacios físicos de la empresa ligados a la posición jerárquica y al tipo y cercanía con los jefes. Para los gerentes los trabajadores representan no sólo una posición inferior en la jerarquía, sino una clase social diferente. Se refieren a los operarios como diferentes a ellos, éstos vienen de la capital, el ser profesionistas implica en el trabajo una diferenciación de conocimientos, de poder; el trabajo de oficina es diferente al de piso de la fábrica, esta jerarquía se vincula a la de clase. Pero también entra en juego la cercanía con el “jefe” (“nos hablamos de tú”), 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 el director, todos son iguales, todos son mexicanos, todos

se ubican en la misma casilla inferior. Así, el juego de imágenes y discursos se entremezclan con el ser extranjero, con un nacionalismo cultural de superioridad y con la jerarquía de ser el director.

V. Crisis y estrategias en el modelo productivo maquilador

Presiones estructurales y estrategias de los corporativos

La irrupción de China en el mercado mundial, basada inicialmente en el bajo costo de la mano de obra, la recesión de Estados Unidos, la crisis en México, el alto costo de las materias primas, el costo “alto de la mano de obra en México”, además de problemas en calidad, en eficiencia en entrega a tiempo, se volvieron presiones para las corporaciones que repercutieron en las filiales-maquiladoras (Hernández, 2009); además de los problemas más específicos por los que pasaba en cada una de éstas. Estas presiones generaron, primero, pérdida de clientes, y, por lo tanto, de contratos, y segundo, la presión del mercado para bajar costos y ser competitivos. Por lo que, desde el primer momento de la crisis, desde las corporaciones se estableció una serie de estrategias escalonadas para las empresas-maquila de Aguascalientes. Las acciones realizadas en síntesis fueron:

- Paros técnicos.
- Se mantiene solamente a un porcentaje de los trabajadores con un salario al 50 por ciento.
- El gobierno proporciona becas-salario a los trabajadores para que no sean despedidos y no cierren las maquiladoras.

Sin embargo, esto no fue suficiente y las filiales maquiladoras iniciaron una serie de estrategias adicionales para solventar las crisis. En este punto nos preguntamos sobre el papel que desempeñan los directivos de las maquilas en México en el diseño e implementación de las estrategias y los elementos que tomaron en cuenta para su ejecución. Tal y como lo hemos venido diciendo, consideramos que entran en juego muchos factores, pero pondremos el acento en la cultura y la subjetividad y cómo éstas se objetivan en la organización y en la forma de establecer la estrategia.

Lo cultural y lo subjetivo en la organización

Una de las empresas maquiladoras analizadas es mexicana, donde el dueño es el director, esto le confiere una diferencia importante con las otras filiales estudiadas en el nivel directivo y gerencial (no en el nivel del personal operativo); las otras son filiales-maquiladoras extranjeras, de acuerdo con lo visto hasta ahora, su ubicación en México es el resultado de la planeación estratégica (desconcentración internacional de la producción) de las corporaciones. La participación de estas maquiladoras-filiales en la planeación estratégica en cuanto a la política de crecimiento de nuevos proyectos y productos es nula. Esto las hace dependientes de la matriz con relación al

número y marcas de clientes que atienden, al crecimiento en clientes propios y en los proyectos y productos que se generan. En el plano productivo son dependientes de la tecnología, de la materia prima establecidas por la matriz, teniendo más libertad en la forma de organizar el trabajo, en el tipo y cantidad de capacitación que se da a los trabajadores, y en la contratación de algunas jefaturas y personal operativo y administrativo. Dentro de esto, al contrario de la volatilidad en la mano de obra, los gerentes permanecen, y no renuncian a menos que no aguanten el ritmo o por cuestiones personales.

Todos los directores cuando asumieron la dirección de las filiales estudiadas, el equipo gerencial ya estaba conformado. El director de Cooper suplió a su jefe americano que cambió de empresa y que fue quien lo propuso a la compañía para suplirlo, es el primer director mexicano en la planta; el de OSKI releva a su antecesor como resultado de la política de la empresa de que cada dos años cambian de directores en una rotación constante. En Coroplast el director es nombrado después de haber resuelto problemas legales jurídicos en la filial de Aguascalientes, suple a un director mexicano; sólo el director de Teñidos San Juan, al ser dueño de la empresa, siempre ha fungido como director y ha tenido la oportunidad de crear su cuerpo gerencial. El que los directores cuando asumen el puesto directivo se encuentran con el equipo formado y al mismo tiempo no tengan la libertad de hacer los cambios requeridos (cambio de gerentes) los obliga a trabajar con un personal directivo seleccionado bajo los criterios de otra dirección, con objetivos establecidos por otras instancias y con lealtades no claras. En este sentido la construcción de un estilo propio de mando y el logro de reconocimientos y lealtades operan de otra manera al caso mexicano. El director no tiene la libertad (poder) de despedir a un gerente, para hacerlo

requiere de construir un expediente sumamente convincente y que responda a problemas que afecten a la empresa, no a cuestiones personales. Es decir, la correlación entre eficiencia y llevarse bien con los gerentes no es un objetivo de las empresas,¹ en este sentido opera el dicho “en la empresa se viene a trabajar no a hacer amigos” (todos los directores lo manifestaron de esta manera). Si el director logra probar que la persona no funciona para la empresa, el corporativo puede acceder a que se lleve a cabo el cambio de persona de una gerencia. De acuerdo a los cuatro directivos entrevistados, en el tiempo que llevaban laborando como directores, sólo el director alemán había logrado cambiar a un gerente por problemas personales y de trabajo, el americano, había nombrado a cuatro gerentes como resultado del recambio de los gerentes extranjeros y cumpliendo el papel de avalar las decisiones desde el corporativo, como lo declara la gerente de producción “a mí quien realmente me puso fue el americano, bueno mi jefe dió su punto de vista, me apoyó mucho”.

Por otra parte, el espacio de decisión de los directivos de las filiales maquiladoras está restringido a la parte operativa de la estrategia planeada desde la matriz. El ser directivo de una planta altamente dependiente de la matriz implica cierto tipo de relaciones de poder cruzadas por la relación con la casa matriz. Además, de actuar acorde con la filosofía y política de la corporación; estos aspectos generan un tipo de actitud de los directivos, aunado a un proceso de socialización que no puede ir aislado de sus propias vivencias personales

¹ En las transnacionales mexicanas uno de los objetivos principales y que se vuelve parte de la misión de las empresas principales es lograr el trabajo en equipo y encontrar mediaciones para que haya sinergia entre los gerentes y los directores.

dentro y fuera de la propia empresa, de sus motivaciones propias inmersas en juegos de poder que se entretajan en todos los niveles de la empresa. Esta conjunción de socializaciones es lo que ordena, en parte, de manera simbólica lo positivo o lo negativo, lo correcto, lo moral. De ahí que nos preguntamos cómo se manifiesta esta socialización en los directivos, en sus estrategias y prácticas gerenciales y si éstas, no están mediadas por la necesidad de su propia individualidad. Es decir, en este apartado buscamos establecer la compleja relación entre intereses personales y organizacionales, partiendo del supuesto que esta relación no se reduce al papel que desempeñan los alicientes y los incentivos² y que las relaciones se configuran en los diferentes momentos y niveles de decisión donde entran en juego los campos del conocimiento, lo sentimental, lo moral, el razonamiento cotidiano, la estética y la evaluación positiva o negativa que hace el individuo sobre la asignación de recursos para la solución de problemas, así como de la cultura y el poder.

El director está encargado de la operatividad de la estrategia (traducción de la estrategia central que establece la matriz) y deberá de asignar recursos para la solución de problemas y éstos tienen que ver con la forma cómo el director identifique su tarea de vida (que es ser un buen director, que quiere ser como director, cómo soluciona problemas), además entran en juego los planes personales de los individuos, los cuales tienen una fuerte carga emocional del logro del yo. La manera

² Simon (1950) plantea que el equilibrio en la organización se logra a través de los alicientes e incentivos, donde los primeros hacen alusión a la adaptación y conservación de los objetivos de la organización y los segundos a los salarios, participación y posesión, donde los intereses personales y los de la organización entrarían en una permanente negociación con el grupo de control, dependiendo de ésta el equilibrio en la organización.

como se arreglen las discrepancias del yo actual y el yo de-seo (visualización del campo de los posibles recursos, metas, planes personales y de la organización) dentro de un campo de límites que la marcan la propia constitución de la elección (límites objetivos o subjetivos) (Hernández, 2003). Entonces podemos decir que la forma en que el director interioriza las prácticas (planes frustrados o exitosos, experiencias positivas o negativas dentro o fuera de la empresa, pesimismo, optimismo sobre una situación concreta, las relaciones de poder, las políticas de la empresa) será el arreglo que configure sus decisiones y su gestión. Es así, que la tarea de vida refleja la idiosincrasia y los proyectos personales de los directores dentro de ciertas restricciones. Pero además, los aspectos culturales manifiestan significados, actitudes y valores que al ser inducidos por las gerencias condicionan un tipo de cultura en lo organizacional (formalización, centralización, individualista, colectiva, burocráticas) y en lo corporativo (competitividad, responsabilidad, consenso, control, riesgo, burocracia), por lo que la cultura también permea la forma de operar la estrategia y las decisiones a tomar (Hernández, 2003). Lo importante en este punto es tratar de averiguar cómo se configuran las decisiones (estrategia) de los sujetos frente a presiones estructurales (*vgr.* bajar costos) en espacios tan restringidos y dependientes de las matrices. ¿Qué papel desempeña la innovación, se puede restringir ésta sólo a lo permitido? ¿de dónde vienen los contenidos que dan sentido a la toma de decisiones. Cuando se decide buscar nuevas soluciones a problemas ¿están arriesgando los directores?

En los siguientes apartados analizaremos las estrategias implementadas en momentos de crisis por los directores y el arreglo que se da con la cultura, la subjetividad y el poder.

La organización, los directores, cultura, poder y subjetividad

La empresa americana

Perfil del director de la empresa Cooper

El director es ingeniero en electrónica por el ITESO, es fundador de la planta en Aguascalientes, en este sentido es producto de la socialización interna en Cooper. Ingresó en 1997 como coordinador de mantenimiento y lo capacitan tres meses en el extranjero (en Detroit y en Atlanta); esta capacitación implicó trabajar el tercer turno como operador. Al integrarse de nuevo a la planta de Aguascalientes instala la primera línea de producción, a partir de ese momento ha rotado todos los puestos de producción (mantenimiento, calidad, producción e ingeniería). Él considera que el llegar a ser el director tuvo que ver con entender y saber de costos: “si tienes una buena cultura de costos y la sabes manejar, y si sabes que a la empresa su única meta es hacer dinero ya la hiciste”. Su jefe americano le enseñó y lo apuntaló para que fuera el director de la planta. Siente orgullo de lo que hace y señala, “estamos cumpliendo y puedo dar el ejemplo”. Está casado, cuando asumió la dirección tenía 27 años, tiene diez años de antigüedad en la compañía y siete de director, es originario de Jalisco. El salario para el 2008 era de cien mil pesos, más automóvil, seguro de gastos médicos y vales. El salario fluctúa de acuerdo al monto de la bolsa de repartición de los bonos por productividad, que se otorgan tanto por la planta como por la división.

Estructura organizativa y las decisiones

La estructura organizativa y decisiones de la compañía es altamente centralizada, las estrategias importantes las planea la corporación como son: la política financiera, la asignación de proyectos, crecimiento de la planta, el tipo de tecnología, el presupuesto a ejercer durante el año (se le asigna un presupuesto anual de acuerdo a lo programado y sobre esa base es con lo que opera la empresa, en salarios, gastos en servicios, electricidad, agua, fallas de calidad, producción de herramientas, etc.), la materia prima y los clientes a los que les producirá. La dinámica de la industria automotriz tiene ciertos patrones de comportamiento, uno de éstos es que nunca va a comprar un producto directamente a una maquila-filial, sino que siempre negociará con el corporativo; no sucede lo mismo con ciertos proveedores que pueden contratar o mandar maquilar ciertas partes del producto a maquiladoras de autopartes instaladas en México. Esta posibilidad es donde las maquiladoras filiales tienen la oportunidad de poder negociar un proyecto (no pueden ofertar su producción en el extranjero). Aunque, esto es bajo la responsabilidad de la filial y no cuentan con apoyo del corporativo. Pero además, en determinado momento el corporativo puede decidir si ese proyecto se queda en esta planta o se traslada a otra filial de la compañía. En cuanto al tipo de relaciones laborales y sindicales, éstas son acordadas entre el gobierno y la compañía, de esta manera la filial empresa acepta una relación laboral con un sindicato operando bajo la política del Estado (como ya se mencionó una política del gobierno es que cuando se instala una nueva empresa automáticamente se afilia a la CTM o alguna otra confederación). Los salarios, prestaciones se deciden con base a las políticas laborales locales, por ejemplo, hacen

un promedio de lo que se paga en las diferentes maquiladoras y con base a esto fijan el tope salarial, las prestaciones son las de ley. Sin embargo, la asignación de bono de productividad, los montos, los criterios para asignarlos le corresponden directamente a la empresa filial, basados en políticas generales de la compañía, es decir, cuando se decidió implantar el bono el corporativo fijó la política, el manejo operativo y de cuánto económicamente se les otorgará, esto le permite a la maquiladora jugar con los montos de acuerdo a sus prioridades y necesidades.

La empresa filial está conformada por un organigrama en el que se tienen muy pocos niveles de autoridad. Lo preside el director de planta (plant manager), le siguen en línea de autoridad 11 gerencias de “tareas”, luego los coordinadores (vienen a ser los jefes de sección o departamento). El director de planta fija los objetivos a cada gerencia alineados con los objetivos del corporativo y sujetos a las indicaciones de los clientes, evalúa a los gerentes, y es él quien informa regularmente del estado de la planta-filial directamente a su jefe en la corporación. El que el director evalúe a las gerencias de acuerdo a las metas y objetivos acordados con él, y de esto dependa parte del salario (bonos de productividad), le da un poder extra al director, de tal manera que le permite controlar de manera burocrática la calificación de los gerentes para obtener los bonos.

El día de trabajo del director se inicia en el piso de la fábrica, revisa la producción del día anterior, posteriormente realiza tareas administrativas (chechar correos). Preside la junta diaria de las 10 am con los gerentes con duración de una hora, donde le informan sobre los avances y problemas sobre los objetivos programados para ese mes, además de una junta semanal con mandos medios y una mensual con

el corporativo. Una actividad constante, y que no puede ser programada, son las conferencias o reuniones con los clientes y el resto de las filiales que participan en un proyecto específico; el objetivo es poner en común el proyecto, los problemas y soluciones, es en este tipo de reuniones donde se conoce y retoman algunas de las estrategias que posteriormente por analogía son implementadas en las filiales. El resto del tiempo la pasa en el piso de la fábrica, conversando (informándose y acordando) con los gerentes.

Los espacios de decisión de la filial

Aún con las restricciones descritas anteriormente se abre un espacio de libertad para decidir en la maquila filial. Esto se puede observar sobre todo en dos cuestiones con alcances diferentes, *a)* el poder cotizar proyectos con proveedores instalados en México les permite generar una dinámica diferente a la de estar sólo a las expectativas del corporativo (negocian, proponen, evalúan su capacidad productiva, etcétera) y *b)* otro espacio más de decisión, aunque con ciertas limitaciones es en la organización del trabajo y la contratación del personal operativo, no así en el gerencial. En el caso de la organización del trabajo, cada cliente impone ciertas técnicas de calidad (por ejemplo, seis sigmas, cinco eses) que repercuten en el proceso productivo, pero la libertad limitada de cómo operar el proceso es de la maquila, de ahí que las estrategias que implementó la filial respondan a esta dimensión, aspecto que se analiza más adelante. En cuanto al personal y su contratación, el corporativo fija reglas y criterios que en unos casos permite cierto margen de decisión y en otros no; por ejemplo, el no contratar a familiares de los trabajadores es

una regla que se cumple, por el contrario, el requisito establecido desde el corporativo y que se materializa en el reglamento interno de que los operarios deben de tener nivel de secundaria no se cumple de forma cabal; en la parte del proceso más complejo si buscan contratar a personal que tenga cursado el nivel de secundaria, pero para las tareas más simples no se cumple con este requisito. Los criterios de selección los establece la filial operando la clásica forma de reclutamiento por recomendación de los propios trabajadores, aunque finalmente quien decide sobre la contratación es la empresa-filial.

Una de las actividades centrales que lleva cabo el director es la supervisión, así como el contacto permanente con los diferentes niveles de la jerarquía; en concreto se puede decir que la supervisión de las diferentes áreas (visitas a las diferentes áreas, los informes de los gerentes y los de los mandos medios, el recorrido por los pasillos y pláticas informales), así como el involucramiento en la producción, que de acuerdo con el gerente es su principal preocupación (la mayor parte del tiempo la pasa en producción) le dan el conocimiento de cómo está funcionando cada área, lo que le permite tener el mapa completo y con esto el control.

La estructura organizativa de la filial es muy jerárquica y centralizada en las decisiones y éstas le corresponden a la dirección. Si bien, cada gerente acuerda con el director finalmente éste tiene la capacidad de vetar o imponer otra decisión. Cuando la decisión involucra a otras gerencias se acuerda también con éstas, por ejemplo, en un recorte de personal la dirección establece el porcentaje de despidos y las gerencias cuáles trabajadores son los que se despedirán. Pero sin duda, que una de las principales tareas del director es supervisar las actividades de las gerencias, que se cumpla con lo acordado y que no se desvíen de lo planeado. Se puede decir, que la organización

que opera en la maquila es con base en resultados (objetivos y metas por cumplir) burocratizada (se deben de cumplir de acuerdo a la normatividad y reglamentación) y basada en la relación coste-beneficio (las decisiones y prácticas deben de tener como fin el ahorro en costos y la máxima ganancia) con un estilo de mando autocrático basado en el conocimiento dado por la experiencia y los resultados eficientes. La dirección cumple el papel de supervisor, además de “dirigir” y establecer lineamientos a seguir. Esta burocratización y vigilancia cuyos lineamientos generales vienen desde la casa matriz se manifiestan en la forma de operar y de trabajar de las gerencias, por ejemplo los horarios oficiales son fijados desde la casa matriz la periodicidad de los informes y la forma de presentarlos. Los directivos corporativos dependiendo de las áreas conocen los objetivos y metas establecidos por cada gerencia, es decir hay un control burocrático desde la matriz y que se reproduce en la filial, porque finalmente el director debe de responder con base a los mismos patrones de medición, y viene a ser otra forma de controlar al propio director.

Empero, no todo puede ser controlado y esos pequeños espacios de libertad limitados, son aprovechados por la filial, es decir, cotidianamente se transgrede la línea burocrática tanto por el corporativo como por la filial. De esta manera, la casa matriz transgrede su propia política e impone una serie de decisiones que se supone le corresponderían al director de la planta, por ejemplo, que el personal operativo o gerencial de la filial se vaya a capacitar al extranjero, aspecto que se supone lo decide el director de la filial conjuntamente con la gerencia involucrada, si el baño de los operarios debe tener puertas, qué candidato va ocupar una nueva gerencia, a qué gerente liquidar, o cuando no están de acuerdo con alguna ley laboral, la presión que ejercen para que la filial la transgreda

es fuerte, como sucedió con el no pago de reparto de utilidades a los trabajadores, política que no entiende y no asume el corporativo. Por otra parte, si bien se le asigna un presupuesto anual a la planta, pero cuando se va a gastar más de 70 mil dólares y si se pretende liquidar a algún gerente, esto sólo se puede hacer con la anuencia del corporativo. Es decir, lo burocrático se rompe e irrumpe lo subjetivo, la cultura y el poder. El miedo que siente la casa matriz ante la imposibilidad de entender el significado de encerrarse en el baño por parte de los trabajadores se resuelve con el autoritarismo e imposición de una visión de cómo debe de operar la filial, transgrediendo la autoridad del director de la planta. Esto mismo ocurre cuando un director quiere despedir a equis gerente, la incertidumbre y desconfianza que les provoca (diferenciación de raza y cultural) esta posible acción los vuelve restrictivos y opera la idea de control. Ellos conocen el expediente del gerente, saben su desempeño y por qué liquidarlo, además son los verdaderos jefes y el puesto se lo deben a ellos, por lo tanto la lealtad debe de ser hacia la empresa y para con ellos. Hay una necesidad del corporativo por controlar, medir y supervisar todos los niveles jerárquicos de la planta y demostrar quién realmente ostenta el poder, así el control sobre el director vía la supervisión de los gerentes da cuenta de esta visión del mundo del trabajo de la compañía donde la desconfianza hacia los mexicanos con raigambres culturales, subjetivos, de poder y racistas se manifiesta en todos los niveles de la empresa. Pero así como la casa matriz transgrede a la “autoridad” de la maquiladora, la empresa filial transgrede a la autoridad del corporativo, pasamos a analizar las estrategias y los espacios de decisión.

Contexto estructural de la empresa Cooper

La planeación estratégica de la corporación a mediano y largo plazo es abatir la competencia con la creación de nuevos productos y el rediseño de los que ya se encuentran en el mercado. El corporativo es quien negocia con el cliente y quien designa los nuevos proyectos. Esto lleva a que se dé la competencia interna entre las plantas que pertenecen al consorcio en la búsqueda de quién se queda con los nuevos proyectos, de acuerdo con el gerente de la planta la competencia se da sólo en precio y costo.

La planeación estratégica de lo que va a producir Coopers es a largo plazo, es decir los proyectos están contemplados hasta con cinco años de anticipación, aunque en el momento de su producción pueda aumentar o disminuir el porcentaje del pedido. Desde 2005 la corporación decidió y planeó que la planta Aguascalientes para el 2010 creciera en capacidad productiva y se convirtiera en empresa de paquete básico o también llamado paquete completo. Esto consiste en dejar de maquilar para otra maquila de refacciones filiales de las automotrices a productora directa de las automotrices, y desarrollar el paquete completo del proceso productivo. Es decir, corte, moldeado de dados, ensamble y embalaje; el diseño y perfil de cómo trabajarlo lo desarrollan en Estados Unidos (el molde). Este nuevo proyecto implicó una fuerte inversión en espacio físico (creación de una nueva división) tecnología, un nuevo *layout*, capacitación y contratación de nuevo personal. Es abrir una nueva empresa dentro de otra con su propia estructura organizativa y productiva, en el 2010 inició actividades.

Presiones del corporativo sobre la maquila-filial

La crisis por la que pasó en general la maquila desde el 2001 no se manifestó con la misma intensidad en la industria automotriz, sino hasta el 2007, y con mayor profundidad en el 2008 y 2009. Esto llevó a que la corporación cerrara dos plantas en Estados Unidos y tuviera un recorte de personal a nivel global del 10 por ciento. Esta crisis no afectó de igual manera a la planta de Aguascalientes, dado que desde su fundación se le asignó el proyecto de la producción de sellos para autos compactos, aspecto que le permitió no sólo mantenerse en el mercado, sino además crecer en tiempo de crisis. Sin embargo, las presiones son continuas y semejantes a las de las maquiladoras textiles, primero porque el corporativo se vuelve el cliente de la maquila-filial, lo que implica que debe de mejorar el precio de sus competidores, sólo con una diferencia, que estos competidores forman parte de la misma compañía, es decir vienen a ser las otras filiales del corporativo. Además, la exigencia es igual que cualquier cliente y deben de responder a problemas de calidad, a competir por proyectos, bajar costos y entregar a tiempo el producto.

La planeación estratégica del corporativo en el corto plazo en producción se hace con 12 meses de anticipación, lo que permite elaborar estrategias operativas y visualizar no sólo los requerimientos (mano de obra y su calificación, maquinaria y herramientas, espacios para el nuevo proyecto, la materia prima y, fijar los tiempos y movimientos), sino también contemplar la estrategia de cómo ahorrar costos y los posibles contratiempos. Para el 2008 el objetivo a cumplir por Cooper Aguascalientes era “aumentar las ventas y aportar a la compañía global el 35% de la utilidad total del corporativo, es decir,

la filial de Aguascalientes tenía que ahorrar 35% en sus gastos para cumplir con la meta establecida.

La forma de operar la estrategia de mediano y corto plazo implicó, para el primer caso formar un equipo que trabajara en la propuesta de desarrollo de la nueva línea (espacio, diseño de la líneas, personal a contratar, maquinaria etc.); en el segundo caso para poder cumplir con la meta cada mes la filial tenía que ahorrar una cantidad de dinero extra para lograr los objetivos. Además, de mejorar la calidad, la entrega a tiempo, pero sobretodo bajar los costos (entrevista al director de planta). En este sentido la tarea del director es lograr que en el quehacer cotidiano se logren las metas que el corporativo fijó. Para esto, por una parte, se alinean los objetivos con el establecido por la compañía; por ejemplo, las metas conjuntas del corporativo y la maquila filial para obtener liquidez y ahorrar fueron: “cobrar bien y rápido”, no retrasar los pagos, ser eficientes y tener calidad (entrevista al gerente de la planta en el 2008). Pero por otro lado, obliga a la filial a crear estrategias que les permita sobrevivir a las exigencias del corporativo.

El director y las estrategias de la maquila-filial

Dos son los problemas principales a los que se enfrenta la empresa y que los lleva a elaborar estrategias específicas: bajar costos por exigencia de la corporación y aumentar la calidad. La evaluación realizada por las gerencias indicaba que lo que elevaba los costos era: *a*) la materia prima (el hule principal insumo); *b*) los gastos laborales-mano de obra y, *c*) la falta de calidad. Las estrategias implementadas por Cooper Aguascalientes fueron:

1. Reducción de costos: contempló el cabildeo con el corporativo para que aprobara a un proveedor nacional que produce la materia prima más importante de su producción, que es el hule.
2. El establecimiento de la técnica de calidad de mejora continua en proceso, en la materia prima y en el producto.
3. La continua capacitación de una parte de sus trabajadores.
4. El no pago de utilidades a los trabajadores en una colusión con el líder sindical.
5. El aumento en la productividad de los trabajadores vía la intensificación del trabajo.

Estrategia de reducción de costos vía la intensificación del trabajo

Las presiones a las que se enfrenta la empresa filial se dan en tres niveles, la global del sector, la interna de la corporación y la de la propia filial, es decir, para decidir estrategias al interno la planta filial implicó contemplar estas tres dimensiones. En la industria de autopartes son constantes (cotidianas) las presiones, el director de RH las define así:

[...] la automotriz es un ambiente permanentemente tenso, es la industria de los impactos. La presión es del cliente que tiene al proveedor “pescado del cuello”. Exigen calidad y eficiencia en tiempo y costo, esto se traduce en que se tiene que vender el producto cada vez más barato.

Esta presión constante de bajar costos de acuerdo a un porcentaje establecido (la maquila filial debía de bajar en 35% los costos de la compañía para ese año), lleva a que la

dirección contemple estrategias que vayan más allá de cumplir bajo presión la meta anual, es decir, buscan una estrategia de largo alcance que les permita no sólo sobrevivir sino ir generando en la filial una base más estable de competitividad y no conformarse sólo con la ventaja competitiva que le dan los “bajos salarios”.

La técnica que se utilizó a propuesta del director para desarrollar la estrategia fue un acoplamiento y aplicación de la teoría matemática de las restricciones que cuenta con los siguientes principios: el sistema es el que permite que el trabajador haga su trabajo, ya que no sólo depende del trabajador y de su capacitación, sino que implica a todo el proceso que es lo que permite que el trabajador desarrolle el trabajo, de lo contrario se genera un cuello de botella. Esta estrategia se complementó con la capacitación y el reforzamiento de la calidad, además se hizo re-ingeniería en *layout* a través de la compactación de los espacios de producción (movimiento de celdas donde se juntaron dos); ahora un solo supervisor puede checar dos celdas como resultado de la cercanía entre éstas, además de reducción de trabajadores, hay menos trabajadores haciendo más tareas. Es decir, este reacomodo de celdas ahorra costos en espacio y en mano de obra.

Este movimiento redituó de la siguiente manera en la empresa. Se ocupó menos gente; de dos turnos que se tenía con 11 operarios se pasó a un solo turno con nueve trabajadores. Se bajaron los desperdicios, se redujeron considerablemente los defectos y se incrementó la calidad. En síntesis se dio una intensificación del trabajo con un aumento alto en la productividad de los trabajadores. En este sentido, para el director la estrategia implementada les dio más competitividad frente a las otras empresas, y no sólo por el bajo salario (que de acuer-

do a él, es de los más altos comparándola con empresas del sector en México), sino en sus propias palabras:

[...] porque la gente que trabaja aquí [...] tiene que trabajar más y bien, o sea es la productividad ligada a la eficiencia [calidad].

De esta manera la estrategia de reducción de costos implementada contempló localizar en México y comprometer a su proveedor principal en materia prima (hule), cabildear para que el corporativo aceptara la calidad de la materia prima (ellos no hicieron aportación económica para su desarrollo, pero el volverse el principal proveedor de la maquila les abrió un mercado muy importante); la búsqueda de la calidad vía la capacitación a un grupo de comodines y la intensificación del trabajo (realizan más tareas y con calidad); estos aspectos le permitieron perfilar la estrategia con un impacto a mediano y largo plazo.

La forma de operar la estrategia implicó varios pasos, tanto en el orden creación como el de implementación. Pero sin lugar a dudas que el motor que puso en marcha la estrategia tenía que ver con el cumplimiento de responder al corporativo con el objetivo impuesto de ahorrar 35% a la compañía. Para el director, es muy clara la política a seguir al interno de la empresa “dar resultados y una cultura de bajar costos”. Es un aprendizaje que se hace al interno de la empresa, él narra cómo al primer mes de ser nombrado director se reunieron en la planta de Aguascalientes importantes directivos a nivel global; uno de los principales directores del corporativo le señaló el objetivo principal de su quehacer como director de la planta, lo narra así [...] “yo me la paso recordando lo que me dijo uno de los meros, meros y varios altos directivos cuando tenía un mes de director”.

“Aquí la única meta que hay es bajar costos, si tú no me lo vas a dar, esta planta se va a cerrar y yo me voy ir a China o Polonia. Estamos aquí en México porque tenemos la ventaja de la mano de obra, a ti te pido el 30% que bajes los costos, simplemente sobrevivir, porque si no me lo vas a dar, yo tengo otras plantas donde me lo van a dar” Y recalca el director de la planta en Aguascalientes [...] Todos escucharon [se refiere a los gerentes] entonces sabes cuál es el enfoque, no estamos aquí nada más para beneficencia sino para servir”.

Tres aspectos hay que considerar importantes de rescatar de este discurso, primero, la política de bajos costos se vuelve la doctrina y la práctica de la corporación. Así, la descentralización de la producción a los países con bajos costos en mano de obra la podemos analizar también como la búsqueda de la introyección de una cultura corporativa, cuyo valorización principal sea el ahorro y bajar costos, y no el valor de la innovación, el aprendizaje- el escalamiento en habilidades. Los valores que se buscan socializar e imponer en la práctica cotidiana legitimando cuál debe de ser el quehacer de los directivos y gerentes, es la política del ahorro convertida en una “cultura de bajar costos” y, es esto lo que define en parte la cultura gerencial de la filial; segundo, la amenaza de irse a otro país funciona como argumento de presión tanto para los líderes sindicales, para el gobierno como para con los directivos, de esta manera el cumplimiento de las metas tiene un doble filo, el cumplir con el trabajo individual, porque si no como dice el propio director [...] a la primera que no cumplas te vas”, y por otra parte llevar a la planta al cumplimiento colectivo, y finalmente, la posición asumida por el director cuando dice, estamos para servir.

Estas frases nos indican primero los límites a los que se enfrenta el director en sus decisiones, sólo es aceptado lo que

reduzca costos, la autoridad es conferida en este sentido, pero quizá lo más importante de lo dicho por él, es que finalmente nos permite ir delineando su personalidad con relación a la empresa y a las decisiones, así como las contradicciones con las que decide, por ejemplo, la contradicción en sus sentimientos hacia la empresa se muestra en las siguientes frases.

[...] ¡Porque cumplo las metas!, no sé es una mezcla de sentimientos, me da miedo de que quizás no la estoy logrando, si cómo planta no la estamos haciendo, pues la van a cerrar, y se va a acabar mi trabajo. Orgullo, sabes que sí lo estamos cumpliendo o sí puedo dar el ejemplo, siento orgullo de que estoy trabajando aquí y estamos colaborando, que la gente vea tu trabajo y hablen de ti [...] a futuro ser los número uno en el mundo.

Un primer comentario es cómo la decisión de cumplir las metas no sólo responde al campo de posibilidades objetivas (superar o cumplir las metas que imponen la corporación de bajar costos) sino que implica también un significado subjetivo del director que viene a ser la configuración de los campos subjetivos conformados frente a las presiones estructurales (objetivos y metas impuestas por la corporación) el yo individuo (metas, planes personales, objetivos) y el yo alter (yo activo). Así, el director al decidir cumplir las metas de acuerdo a lo establecido por la corporación pone en juego, sin duda, la meta de la empresa (costo-beneficio), la meta propia de permanecer en la empresa, pero también, el interés personal manifestado en el código del reconocimiento, “la estoy haciendo”, lo cual le produce un orgullo personal frente a lo extranjero [...] Cuando tuve mi primera conferencia con el director de la Ford y me vio se salió de la reunión y dijo, “con éste yo no trato, ¿quién es?”. Este reconocimiento también se manifiesta en lo local interno de la empresa; él se

vuelve ejemplo (reconocimiento) más allá del propio corporativo (el éxito de cumplir las metas y producir a bajo costo con calidad y en tiempo implica una estrategia que puede impactar al sector de proveedores de la automotriz); pero al mismo tiempo le da miedo “el no hacerla” y perder el trabajo; este miedo traspasa lo individual y se traduce en el código de la responsabilidad ya no sólo personal sino de una colectividad que depende del cumplimiento de estas metas para mantener su trabajo (la empresa se cierra si no se logran las metas); así, el miedo individual vuelto social (responsabilidad sobre una colectividad) adquiere también la connotación del cumplimiento, pero ahora resignificado hacia su papel de director, de tomar las decisiones adecuadas para mantener la ganancia y llevar a la planta, ya no sólo al cumplimiento de las metas, sino a ser la número uno en el mundo, y así el engarce de los diferentes códigos subjetivos (configuración) se vuelven junto con la meta de máxima ganancia en los impulsores para cumplir con lo demandado por el corporativo. Esta complejidad de engarce de los diferentes códigos que configuran los campos subjetivos, que a primera impresión pareciera simple, están en continua contradicción y resignificación. Así, lo objetivo de cumplir la meta corporativa se resignifica (configuración subjetiva) y se encuentra en permanente resignificación en arreglo con las presiones estructurales, con el yo individuo, yo activo, en relación con los otros actores, sindicato, clientes, directivos, competencia, trabajadores, en la situación específica.

Para el director su función entonces está claro qué hay que “Cuidar que se cumplan las metas [bajar costos] y ayudar a que las cumplan, esto es, asignar los recursos necesarios para que se realicen”. Pero ¿Qué elementos toma en cuenta para decidir qué estrategia seguir, es una copia del corporativo?,

¿lo cultural junto con la política de gobierno desempeñan un papel en la estrategia?, ¿qué otros elementos objetivos, subjetivos, personales, organizacionales, de su propia historia de vida intervienen en las decisiones de la estrategia? El objetivo ahora es establecer los significados de esta toma de decisión del director en el contexto de la empresa, donde las decisiones supuestamente deben de responder a una elección racional, a la probabilidad o a la certeza de obtener la máxima ganancia.

El director y las decisiones

Las cualidades del director para visualizar la estrategia reposan en diferentes aspectos y niveles, por un lado, en la experiencia y socialización al interno de la empresa; se capacitó en Estados Unidos en las empresas del corporativo, fue coordinador de mantenimiento cuando inició la maquila-filial, él fue el encargado de reubicar los equipos nuevos cuando inició la planta en Aguascalientes, formó el equipo de mantenimiento e instaló la primera línea de producción, y fue entrenado como obrero en dos armadoras importantes. Esto le da conocimiento y experiencia sobre el funcionamiento de la planta en los aspectos productivos; él sabe cómo opera el proceso, qué problemas pueden frenar la producción, qué capacitación se requiere para lograr la eficiencia y a qué ritmo se puede trabajar. Pero esto no basta para poder visualizar y enfrentar una estrategia, desde su punto de vista el éxito profesional obtenido requirió no sólo de la experiencia y el conocimiento productivo sino de entender cómo opera la ideología y política de la compañía que tiene que ver también con “entender de costos” es decir saber de qué elementos se compone el costo, y añade.

[...] Si tienes una buena cultura de costos y sabiendo que para la empresa su única meta es hacer dinero [...] Mi primer jefe me enseñó a calcular el costo.

De esta forma aprendió a checar costos, pensar en gastos fijos, gastos variables, qué tanto le pueden afectar a los costos, es decir, aprendió a medir los costos para obtener máxima ganancia. Tres elementos se muestran claramente, la experiencia del director en la industria, el aprendizaje en la medición de costos, y la clara consciencia del uso racional instrumental que debe de hacer de éstos, sin embargo, la pregunta obligada es, ¿poniendo en juego estas dimensiones basta para lograr el éxito?, ¿esto basta para la implementación de la estrategia? Y de ser así, por qué no la implementan igual las otras empresas-maquiladoras. Y justo en este punto, es que consideramos que de nuevo habría que indagar sobre las cuestiones subjetivas, culturales, de poder, de tarea de vida del director, de los gerentes, que envuelven a las estrategias y las hacen posibles (sin negar los aspectos estructurales), es decir, el elemento humano social.

Analicemos una toma de decisión narrada por el director para entender cómo se engarzan los diferentes actores, la historia de vida personal y de trabajo del director, el corporativo con la necesidad y la responsabilidad de cumplir con las metas de ahorro y beneficio para sobrevivir en y la empresa.

Estrategia de Recuperación del cliente vw

Reto: entrar como cliente de vw

- *Tarea:* a) no depender sólo de los proyectos que el corporativo les asigna, esto les permitiría generar sus propias ganancias y b), mostrar al corporativo que este proyecto que había fracasado en una ocasión, ahora se podría llevar al éxito.
- *Situación:* la competencia tenía el proyecto de la producción de las partes en 100%, Copper había participado en un primer momento y había fracasado el negocio.
- *Evaluación:* a) Se recopiló información sobre la materia prima, el proceso, se analizaron los costos y las pérdidas, b) Se evaluó positivamente al personal de la gerencia de producción e ingeniería.
- *Riesgo:* no se consultó al corporativo, por lo tanto, no se tenía apoyo financiero, ni logístico.
- *Estrategia:* se investigó a la competencia “de la manera como lo están haciendo”, mejorar la materia prima, cambiar los procesos.

Análisis y reconstrucción de la decisión

En este punto consideramos como actante principal de la decisión al director de la planta Aguascalientes, quien muestra un posicionamiento activo, al buscar la posibilidad de moverse en espacios de decisión vetados para las filiales. Para el director, el riesgo, la búsqueda de lo nuevo (explorar) son valorados positivamente y forman parte de su personalidad.

Configuración subjetiva en la decisión de ser cliente de vw

Los códigos que jugaron en la decisión del director para decidir entrar a un nuevo negocio fueron; 1) la necesidad de crear proyectos propios de la filial para mitigar la dependencia del corporativo, lo cual les permitiría generar más ganancias y asegurarse hacia el futuro más estabilidad a la empresa; 2) el gusto por el riesgo del director “quien no arriesga no gana”; 3) un estilo de mando basado en un individualismo-autoritario que transgrede lo determinado por el corporativo “nos trazan un camino, pero a veces no vamos por ahí”; 4) el conocimiento técnico y de costos, así como la experiencia acumulada en iniciar nuevos proyectos; 5) el gusto por explorar lo nuevo “no sólo obteníamos una ganancia sino que íbamos a entrar en un territorio que nunca habíamos pisado” y 6) la valoración positiva del personal gerencial y de ingenieros que lo podría acompañar en este proyecto, a esto se le agrega que la gerente de producción era su aliada y le tenía lealtad, desde que entró a trabajar en la empresa han sido compañeros y logrado objetivos juntos, ella lo suplió cuando fue nombrado director.

El arreglo entre los códigos subjetivos y los elementos estructurales de la decisión se engarzan, pero también encuentran sus límites y sus propias presiones. Es decir, también existe un límite subjetivo (miedo a transgredir lo prohibido) o por otro lado, la presión subjetiva, que viene dada en este caso, por la necesidad (vuelta responsabilidad social) del director que la planta sobreviva y que lo lleva a transgredir lo prohibido; pero también entra en juego el deseo de demostrar y de poder decidir por parte del director sobre nuevos clientes, aspecto objetivo-subjetivo que tiene que ver, en este caso, más con un deseo individual del actante, que con una

necesidad de la compañía de pasar a otro escenario de competitividad. Las ventajas y desventajas se presentan así: como maquiladora el crecimiento de la misma es limitado, y en un momento determinado su desaparición puede ser factible al no ofrecer mejores ventajas competitivas, y por otro lado, el peligro latente y permanente de que es el corporativo quien define de acuerdo a sus propias prioridades el crecimiento o contracción de la planta Aguascalientes. Por el contrario, si se decide el camino del crecimiento (nuevos clientes para la compañía) le podría asegurar la permanencia de la planta en Aguascalientes, y un lugar al director dentro de la empresa. Pero quizá otro aspecto que desempeño y que no alude sólo a los aspectos mencionados o materiales (más salario, bonos, etc.), es el demostrarse a sí mismo el director que puede hacer las cosas, que puede y sabe decidir sin consultar (poder autocrático basado en el conocimiento), y que pueden llevar a la empresa a ser el proveedor núm. 1 de vw. En el director hay una necesidad de probar siempre que puede.

Cuando le dije a la familia que quería estudiar electrónica me dijeron ¡estás loco!, qué no vez que se matan ahí, tú nunca la vas a hacer, eres malísimo en matemáticas [...] y reprobé matemáticas varias veces, estudiaba y volvía a reprobar, en mi casa no podía estudiar había mucho relajo, me iba a la biblioteca de la universidad todo el día, estaba en desventaja, mi novia notó el cambio, no la veía; hasta que la pasé. El profesor me veía diario en la biblioteca, y me dijo no fallaste, fue mi esfuerzo, aprendí solo.

Todo hace referencia a una vivencia personal, experimentada en una edad de transición (de preparatoria a universidad) donde las tareas de vida cobran mayor significado en relación a la identidad, intimidad, logro y poder (Hernández, 2003). La visión del mundo encuentra su raigambre en múltiples aristas,

una de éstas tienen que ver con esos momentos de impacto que involucran rupturas, transiciones e iniciaciones de nuevas vivencias bajo nuevos códigos. Así, por ejemplo, una nueva escuela, nuevos compañeros y nuevas reglas de cómo enfrentar el aprendizaje marcan y definen en parte el carácter de los sujetos. Para este director, la autoenseñanza aprendida con los jesuitas, la duda sobre su capacidad para las matemáticas, el reprobar varias veces esa materia le configuró una personalidad en busca de la reafirmación continua del Yo activo [...] “también mi actitud se debe algo así como al ego, me dijeron que no iba a poder, ¡cómo que no!” Pero también se pasó de la idea de “me lo merezco a la del esfuerzo y el puedo si quiero”:

[...] que aprendí [se refiere a la escuela y a los jesuitas], y que a lo mejor es parte de mi personalidad de lo que me enseñaron, no te rindas y tú vales, y si quieres aprender pues tú aprendes con tus medios [...]

La influencia y presión del padre, y el deseo de ser como el “jefe”, “ves que hace tú papá, igual decías mi papá es el jefe”, frente a la duda del resto de la familia sobre si podría lograr salir de la carrera, así como el tiempo que le tendría que dedicar al estudio lo enfrentan a la decisión de definir su camino profesional y en parte a la formación de un carácter que lo llevaría a conformar su tarea de vida en el trabajo.

El límite estructural para el desarrollo de la estrategia estaba dado en la falta de apoyo financiero de la corporación para realizar el proyecto, por otra parte el actante principal tenía que superar otros factores como era el generar la información, investigar a la competencia y llegar a formar un equipo de trabajo. La solución dada a estos factores (estructurales) por una parte fue operativa: “Designé a los mejores gerentes y trabajé con ellos eran los mejores”, se generó información y se definió cuál ha-

bía sido el problema, se hicieron balances de costos y pérdidas, etc., sin embargo, estas cuestiones “operativas” también pasaron por un proceso subjetivo de valorización. Así las cuestiones técnicas, de proceso, materia prima y costos, personal directivo y trabajadores fueron valorados positivamente por el director para la factibilidad de la estrategia, lo que indica que aún las cuestiones más estructurales también fueron (y serán) resueltas conforme a la inter-subjetividad del que tome las decisiones con los otros actores y circunstancias. Así, la decisión no fue sólo el resultado de una fría y calculada estrategia con base a la información, sino un proceso que involucró una continua interpretación de los sucesos, de la información, de la experiencia y la confianza en el equipo y en el propio director,

[...] Entre más datos tienes, más confusa es la decisión, la fe, la confianza en que sí la podíamos hacer fue lo que finalmente me decidió y ganamos [...] sólo me dieron una palmadita, bien hecho es tu trabajo.

En lo personal, el éxito alcanzado al recuperar como cliente a *wv* le dio el reconocimiento en el ámbito internacional de la compañía, le dieron a la empresa el premio de calidad de exportación y reconocieron las capacidades del (os) directivo (s) y trabajadores. En otras palabras, el desarrollo y éxito de la planta también depende en cierta medida de las decisiones de la dirección de la filial, de cómo se ubique frente a la casa matriz, frente al equipo de trabajo, frente a las condiciones objetivas y materiales de la acción, y esto a su vez tienen que ver con una visión de a dónde, o qué se quiere hacer en la planta. Así, tal vez para otro director la planta no cumplía con las condiciones técnicas (un proceso de trabajo *ad hoc* al nuevo producto o la falta de materia prima con calidad) para lanzar un proyecto nuevo, entonces un límite estructural pasa tam-

bién por un proceso de interpretación y por una resolución en parte subjetiva y por la visión del director de cuál es su tarea de vida al frente de la planta.

[...] desde los nueve años me llevaba mi papá a trabajar a la empresa [era el gerente regional en Guadalajara de la empresa Condumex]; te sirve, ves qué hace tu papá, igual decías mi papá es el jefe [...] Pero también recuerdo que muchas veces tomaba responsabilidades que no le concedían [...] en lo personal a mí me gustan los retos, el estrés no me altera mucho, a los 14 años abrí mi propio negocio [compra y venta de material eléctrico de desperdicio].

Los vínculos que establece entre los fragmentos con el padre y su trabajo se vuelven reveladores. Por una parte, deja asentado que fue socializado en la industria, en el estrés, familiarizado con el poder que confiere el ser el director “jefe”, desde pequeño, es decir, da una acreditación de autoridad, al mostrar que de forma casi natural su nombramiento como director responde a una trayectoria que se da dentro de la familia. Pero por otra parte, el logro del Yo, cargado de poder y estatus lo involucra directamente a él con su tarea de vida y sus decisiones:

[...] De chico me impactó ser *boy scout*, tenías que fijarte en todo, nos hacían rutinas, ibas pasando y te decían, qué viste, de qué color era, no era solamente irte a divertir sino ir a trabajar.

El iniciar junto con la empresa, la movilidad, el poder decidir dentro de ciertos límites y poder transgredirlos, el probar y probarse que puede ser líder, se vuelven referentes que lo identifican con su tarea de vida, y a la vez la empresa se vuelve el referente que le permite desarrollar e identificarse

como sujeto de decisión con todo lo que ello implica (poder, contradicción, enojo, satisfacción, límites subjetivos y materiales).

Estrategias y crisis de la maquiladora-filial coreana

Con la crisis de 2006 y ante la pérdida masiva de clientes la empresa se vio obligada a parar la producción por más de cuatro meses, las acciones realizadas en un principio fueron que no se despidió al personal, y se les asignó la realización de tareas de limpieza en lugar de las de producción. Esta situación se vuelve una presión para la misma corporación, ante tal situación 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 las siguientes decisiones:

1. No abaratar costos, esto incluye no bajar más los salarios.
2. Cambiar de mercado, ahora se dirige también al sector de ingresos medio alto estadounidense.
3. Crear su propia marca y convertirse en paquete completo, esto contempla diseñar, cortar, cocer, lavar, empaquetar, distribuir y comercializar, además de realizar subcontratación para otras empresas.
4. Mantener en su cartera sólo a los clientes que acepten los costos de producción cotizados por la propia empresa y que para los clientes podrían parecer “altos”.

5. Decide no salir de México y que la filial permanezca en 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, ésta comprende sólo la forma operativa de cómo lograr los objetivos que la corporación le impuso y 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 completo o paquete productivo completo básico para determinado cliente o sólo el proceso de ensamble). Pero sí puede decidir cómo 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.

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, es decir, Estados Unidos.

Perfil del director de la empresa OSKI

Director de la empresa Coreana. Nació en Corea, de niño-adolescente trabajó (era obligatorio) en el ejército durante la guerra en Corea del Norte, esto lo dejó marcado para el resto de sus días. Después emigra a Estados Unidos y estudia artes en la universidad nocturna para migrantes, le hubiera gustado ser filósofo. Entra a trabajar a OSKA a los 51 años como director de planta en la compañía. El dueño es su amigo; anteriormente había fundado una empresa maquiladora, lo cual le da cierta experiencia como directivo y en la rama textil. Tiene 70 años y está divorciado, se reúne con su familia cada dos años y juntos visitan la tumba de sus padres. Se define ateo y admirador de Osaka. Considera que trabajar en esta empresa es parte de una nueva oportunidad y su último trabajo. La compañía es exitosa y se debe, principalmente, a dos cuestiones: al señor Osaka y a su carácter fuerte, “si él cree que puede, puede” y a la política de la empresa que es “tener buena reputación, tener buen servicio y entregar a tiempo y como se requiere”. La filosofía de la compañía es sólo una, “el éxito, la ambición de ser los mejores”. Cuando se jubile se regresa a Corea del Sur a hacer trabajo comunitario. El salario en el 2008 era de 170 mil pesos, más pago de casa, auto, seguro de gastos mayores, y pago de cuota del club deportivo. Habla coreano e inglés, nada de español.

Estructura organizativa y decisiones

Las decisiones vienen del corporativo, definen clientes, tecnología, materia prima, tiempo de entrega y el modelo a producir. La empresa tiene un organigrama plano, es el director de planta, la

gerencia de producción, de costura, contabilidad, ingeniería y calidad. Recursos humanos es jefatura. El director inicia el día con recorrido por la planta checando si hay algún problema y si todos tienen trabajo. Regresa a la oficina y checa correo. Las gerencias informan directamente al director, las juntas se realizan cuando hay algún problema y cada vez que hay un nuevo modelo para producir. El contacto con el director es permanente y directo, la oficina de él se encuentra en espacio abierto y junto a los escritorios de los gerentes.

Las decisiones que toma el director tienen que ver con la forma de operar la organización del trabajo y con contratación del personal (los salarios responden a la política establecida por la ley federal del trabajo y con base a lo que pagan las otras maquiladoras). En cuanto a la organización del trabajo y al proceso productivo, al ser tan cambiantes los modelos obliga sobre la marcha a cambiar constantemente partes del proceso, implementar cambios que es imposible que desde el corporativo se establezcan. En esta parte los ingenieros en diseño, en tiempos y movimientos son los que se vuelven los ejes sobre los cuales gira la producción, lo taylorizado-fordizado de la organización no cambia.

Las relaciones laborales y sindicales como ya se discutió en apartados anteriores, si bien respondieron a la práctica común de entablar relaciones con alguna confederación sindical que garantice la paz laboral, esta relación se vio alterada por las inconformidades hacia la empresa y al sindicato mismo que llevó a la huelga y cambio del líder sindical. La solución dada, en parte, se puede decir que respondió a la ideología establecida por la casa matriz de mantener una imagen positiva de la empresa (la indemnización de 200 mil pesos dada a los trabajadores despedidos por su activismo da cuenta del miedo de la empresa de dañar la imagen).

La forma de dirigir de este director es de dar cierta libertad a las gerencias y jefaturas para que implanten sus propios métodos de trabajo, él sólo les fija las metas y objetivos a cumplir. Por ejemplo a la jefa de recursos humanos cuando fue contratada no había ningún documento que hiciera alusión sobre los criterios para contratar personal, políticas de pago, etc., le fijaron un periodo para que les propusiera su plan de trabajo. Cuando ingresó la gerente de producción sucedió lo mismo, su tarea principal era establecer una organización del trabajo que permitiera cumplir con los estándares de producción, costo y calidad requeridos. Entró en contacto con ingeniería, diseño y se fue conformando y afinando el proceso. Aunque la vigilancia es constante, a diario le reportan a él los avances en producción, los problemas y personalmente supervisa que se lleven a cabo y vive a un lado de la empresa. Pero el contacto con los mandos medios y trabajadores es poco.

El director tiene claro su objetivo hacer que la empresa sea exitosa para cumplirle al dueño-amigo, el señor Osaka. Es decir, la lealtad es al dueño no a la empresa, la forma de rendirle tributo es logrando que la empresa avance y logre los estándares de calidad, costos eficiencia en entrega, pero él sólo opera lo que dice la casa matriz, no va a ir más allá de lo solicitado, porque no se espera otra cosa de él y no debe de realizar lo que no se le solicita, “obediencia y lealtad” para el dueño-amigo, es lo que definen a este director. Por otra parte, quienes deben de resolver la forma de hacerlo son los gerentes y jefes de área, para eso fueron contratados. Los criterios a seguir, sujetarse a lo presupuestado, ahorrar lo que más se pueda cómo se pueda (engaño en el pago de bonos por supuesta disminución de la cantidad producida por los trabajadores) y producir con la calidad y en el tiempo señalado. La organización se basa en la delegación de la autoridad en

el cómo hacer que se cumplan las metas, es decir en el plano operativo (de ahí la fuerza de los supervisores), la burocracia, se da sobre todo entre las gerencias (todo se documenta, se formaliza quién es el responsable, etc.), pero como medida de control entre las gerencias mismas, es sobre todo para deslindarse de la responsabilidad “cuando algo no sale bien”, pero no como una burocracia estricta establecida desde la gerencia. Así, el director es el vigilante de las estrategias que se establecen desde la compañía, el guardar obediencia al director del corporativo y vivir la cultura coreana de respeto hacia la autoridad, lleva al director a una actuación en las decisiones supeditada y limitada, como lo demuestran las acciones de sobrevivencia que se implementaron en espera de la respuesta del corporativo de cuál iba a ser el camino a seguir:

Estrategia de la filial Aguascalientes

1. Realización de paros técnicos.
2. No se suplen las vacantes.
3. Se recorta el pago de utilidades.

Sin embargo, la linealidad no es algo que defina a los actores sociales y la contradicción hace su aparición, no hay que olvidar que cuando un código cultural se manifiesta en algo que para el director, que en su raigambre cultural y subjetividad le incomodan y no lo tolera, sí transgrede y rompe con lo dictado desde el corporativo, como ya se mostró en la negociación de códigos simbólicos y materiales entre guardar la estética de los baños, el dejar escuchar música y romper el ritmo de trabajo y lograr la productividad requerida.

Se puede decir, que la maquiladora opera bajo una organización basada en la lealtad al dueño cuya finalidad es lograr que se cumplan con los objetivos y metas de la compañía. En este sentido la autoridad se delega transfiriendo la responsabilidad de implementar los mecanismos para lograr los objetivos y resolver los problemas que se presentan. Así, el papel que cumple el director es el de vigilancia de que ejecuten bien lo programado, los objetivos que su amigo-dueño de la compañía espera. Lo que no quiere decir, que no conozca el negocio y que no tenga una visión amplia de por dónde va o debería de ir la empresa, sino que la lealtad y la obediencia van por encima de cualquier interés personal, al menos en este sujeto y en esta situación.

Estrategias del corporativo y la planta: Coroplast de México, Aguascalientes

Las estrategias de la empresa dependen de los proyectos que la corporación logra convenir de acuerdo a la demanda del mercado por el producto y por las grandes armadoras. Lo que hace que dependa de los proyectos que le conceda el corporativo; una ventaja relativa para contar con proyectos de esta filial en Aguascalientes es que su establecimiento en México forma parte de las políticas de las armadoras de contar con maquiladoras en el país donde se produzcan los autos, en este caso de vw. Así, a menos que el corporativo decida otra cosa, los arneses para el modelo BORA los realiza esta planta. Sin embargo, ante la crisis automotriz la filial-maquiladora busca por su propia cuenta clientes que le permitan mantener la planta activa. Pero sobre todo, debe de planear la forma que va ahorrar costos, cumplir con la eficiencia en calidad y tiempo.

Presiones en la planta de Aguascalientes

Al igual que las anteriores plantas Coroplast pierde clientes, tiene problemas de calidad, de entrega a tiempo y de cómo mantener los costos bajos. Otro problema importante es el tipo de organización del trabajo que es taylorista-selvática, con deficiencias en la parte operativa, de repente la línea para por falta de suministro, había trabajadores realizando tareas que no estaban capacitados para ejecutarlas, se tenían problemas de calidad que lleva a constantes retrabajos de la producción-incluso tienen un área especial para la realización de retrabajos, lo cual encarecía los costos productivos y la planta perdía clientes. Un problema adicional es que la maquila filial en esos momentos se encontraba en un proceso de reestructuración corporativa, gerencial y operativa. En sus inicios la empresa estaba conformada con 50% de capital alemán y el otro 50% era capital nacional. Según el director actual los socios mexicanos hicieron fraude a la empresa (de acuerdo a él mismo se perdieron entre tres y cuatro millones de pesos), además, de involucrar a la empresa en prácticas de negocios familiares, es decir, otorgar contratos a familiares o comprar algún tipo de material a familiares sin importar la calidad o el precio excedido (para un gerente sólo se abusó de la confianza de los socios en beneficio propio y familiar). Esto llevó a la empresa a pérdidas económicas y casi a la quiebra, los reportes enviados al corporativo era de pérdidas constantes y cuantiosas. Esta situación llevó a la compañía a iniciar un proceso legal en contra de los socios mexicanos. Es en este momento que se integra el actual director, no por conocimiento en el sector automotriz, sino por su experiencia en casos jurídicos, el “conocimiento sobre la cultura mexicana” y sobre todo por la confianza que les inspiraba al corporativo por ser alemán.

Al ser el anterior director mexicano, las prácticas en el trabajo y los procesos de decisión que se implementaron obedecían a intereses diferentes, la forma de llevar la dirección y las relaciones con las gerencias respondían a otra visión del mundo de los negocios. En otras palabras, la empresa operaba al estilo mexicano y no con los lineamientos que hubieran querido los socios alemanes. Por otra parte, los gerentes iniciaron junto a la dirección mexicana su carrera en la empresa; el escalamiento obtenido forma parte de su lealtad a la autoridad que ya no está. Por ejemplo, el gerente de calidad en sus inicios fue el encargado de mantenimiento, luego pasó a la jefatura de mantenimiento y posteriormente a la gerencia. Ellos crearon los puestos, las funciones, los ámbitos de competencia en las decisiones. Así, el de producción definió la organización del trabajo, qué departamentos formaban parte de esta gerencia y quién las ocupaba, claro, en negociación con la dirección. Como parte de los acuerdos de cuando existía la asociación, el personal gerencial acudía al corporativo a rendir cuentas o discutir sobre algún proyecto, esto les dio cierta cercanía con los directivos de la compañía y les permitía actualizarse, lo que no quiere decir, que implementaban lo aprendido en lo operativo en cada gerencia. Al ser el director mexicano y ser socio, la compañía alemana no podía imponer de manera contundente sus reglas y formas de operar. Cuando finalmente la compañía se vuelve 100% alemana, lo único que se cambia es al director general de la empresa, quedando intacto el resto de las gerencias y los puestos medios.

Perfil del director de la empresa alemana

El director de la empresa cubre dos puestos, la gerencia general y la jefatura de ventas, es ingeniero mecánico, le hubiera gustado ser fotógrafo, y nunca buscó ser director. Es ateo y no cuenta con experiencia en la automotriz. Su trayectoria profesional está ligada a las ventas de Singer en América Latina (máquinas para coser); el vínculo con la automotriz se da a través de la maquinaria especializada para costura de autos, que es uno de los productos que él comercializaba. Sin embargo, para la casa matriz este director poseía el conocimiento que requería por la situación en la que se encontraba la empresa, hablaba español y sabía “interpretar la cultura mexicana”, lo cual le permitiría solucionar los problemas legales-jurídicos que existían en la planta de Aguascalientes en ese momento. El no tener experiencia en la automotriz, el nunca haber tenido puesto de dirección le generó serios problemas con los gerentes, por un lado, no lo reconocían con autoridad para mandar, no sabía nada del producto, ni de cómo opera el sector, ni la administración maquiladora, es decir, no sabía los códigos simbólicos de decisiones establecidos entre la anterior autoridad y los gerentes. Esto llevó a que las gerencias transgredieran la línea jerárquica y se comunicaran directamente con la matriz, le escondieran información y no acataran sus decisiones. Todos los gerentes habían iniciado con la empresa, lo que les daba un *know how* y cercanía con los directores alemanes. Para este director el valor que debe de prevalecer en la fábrica es la del cumplimiento, “se debe de cumplir con lo que se compromete cada quien” es decir, con las reglas establecidas desde la corporación. El salario fluctuaba en el 2008 entre más de 100 000 mil pesos,

además de casa, auto, gastos del auto, seguro de gastos mayores, pago de colegiaturas, clubes. Hasta el 2009 fungió como director, en este año la empresa cierra y se traslada a la ciudad de Toluca.

Estructura organizativa y de decisiones

El organigrama de la maquila-filial es plano en el primer nivel, sólo hay cuatro gerencias aparte de la dirección general, éstas son: gerencia de finanzas que agrupa a los departamentos de recursos humanos y compras; la gerencia de producción que aglutina a mantenimiento, ingeniería y la jefatura de producción, la gerencia de Control y de Calidad, ésta reporta directamente a la dirección y es muy importante para la empresa, es en esta gerencia donde se hacen principalmente las auditorías por parte de los clientes para controlar la calidad. Las gerencias sesionan cada mes y es donde se revisan los indicadores, hacia finales de cada año hay una reunión en la que se presentan los balances finales de cada gerencia y se revisa si se cumplieron o no los objetivos. Uno de los aspectos más importantes para la empresa-filial y que forma parte de la política de la compañía es la medición para generar un flujo importante de información. De esta manera la información circula tanto para el corporativo como para todas las gerencias de la maquila; así, se socializan, se conocen los problemas y se discuten las posibles soluciones. En calidad y producción el seguimiento de indicadores es una de las principales tareas de las gerencias, los documentos marcan la productividad, el número de rechazos, las posibles causas y quiénes son los encargados de implementar las soluciones; en recursos humanos hay una medición muy exhaustiva por cada trabajador en

la que se documenta la productividad (cuánto produce, en cuánto tiempo, errores en calidad etc.), rotación de turnos y puestos y el comportamiento en puntualidad (faltas, retardos, enfermedades, etc.), hay una encuesta de opinión aplicada a los trabajadores anual. Esta información permitiría a su vez de informar tomar decisiones acertadas. Se puede hablar de una organización burocrática en la generación de la información pero no en la ejecución, en otras palabras, se genera la información, se sabe el problema pero no se aplica la solución.

Las decisiones importantes de nuevo emanan del corporativo, ellos deciden a qué clientes se les va a producir, qué parte se le produce, el presupuesto anual para operar la empresa y para los proyectos, la tecnología, la materia prima, la generación de información, al igual que las demás maquiladoras extranjeras la contratación y desvinculación de las gerencias el corporativo tiene la última palabra. En cuanto a las relaciones laborales y sindicales la compañía sólo da lineamientos generales sobre la contratación del personal operativo, en lo sindical de nuevo es resultado de la negociación del corporativo con el gobierno. El espacio de libertad para decidir de nuevo está en la contratación de personal operativo y en la organización del trabajo, es decir, en la parte que pueden mejorar es en el proceso y en la capacitación de los trabajadores para lograr la calidad. De nuevo los clientes exigen la implementación de ciertas técnicas de calidad. Para desvincular a algún gerente de la empresa o contratar a alguien debe de contar con la aprobación del corporativo.

El director y la estrategia

A diferencia de la filial Cooper, Coroplast, que también es maquila de autopartes, no planeó ni estableció alguna estrategia para

apaliar la crisis o crecer como planta en el ámbito nacional. Para el director, lo que puede hacer la filial es poco en cuanto a estrategias porque todo se define a largo plazo desde la corporación, “lo único que pudimos hacer en este momento de crisis es reducir personal. Durante un tiempo lo que hicimos fue que mandamos a la gente a su casa y les dijimos que nos lo repusieran cuando los necesitáramos”. En este sentido para él la clave es la “flexibilidad que es lo que les permite salir adelante y aquí el sindicato se vuelve el actor que permite de forma legal dar paso a esta flexibilidad, al formar parte de este acuerdo. Es así que, de nuevo este director sólo acata lo que le impone la casa matriz como medidas paliativas para sortear la crisis.

[...] Porque nos quedamos a pesar de la crisis en México, básicamente porque nuestro cliente nos lo pide, vw y exige que los proveedores se encuentren en el mismo país de operación de la armadora. Nos quieren cerca porque nos pueden controlar, trabajamos bajo un control estricto, sólo nos dicen mañana vamos a checar.

Sin embargo, la crisis por la que pasa la empresa maquiladora va más allá de la contracción del mercado y de la estrategia planeada a largo plazo por el corporativo, sino que la empresa se encontraba en plena crisis de productividad (los re-trabajos se oficializaron, es decir se volvieron como algo natural, había trabajadores en tareas que no conocían y no rendían) que se manifestaban en profundas fallas en la organización del trabajo (el proceso de trabajo se paraba porque no había materia prima en la línea). No se sabía quién tenía el control del proceso de trabajo, por lo que una de las tareas del director era lograr un proceso de trabajo efectivo y con calidad, además, de definir un des-orden organizacional, cada quien tomaba sus propias decisiones de cómo operar.

Estrategias de la planta Aguascalientes

1. Reducción de personal (los que se van no se remplazan).
2. Descanso del personal con pago del 50% del salario.
3. Reorganización del trabajo.
4. Cursos motivacionales para que los trabajadores se comprometieran con la empresa a través de realizar el trabajo con calidad y con gusto.

Una de las tareas y quizá la más importante a la llegada del director fue la de sanear jurídicamente la empresa, aspecto que implicó ganar un litigio, deshacer una asociación y despedir al director en turno. Todo este proceso se da a la par de asumir la dirección y empaparse de lo que era la empresa. Estas primeras acciones lo ubican en una situación delicada y poco reconocida por los otros gerentes; el llegar a poner orden, el acusar legalmente al director y decir abiertamente que los alemanes ya no confiaban en los mexicanos, generó una respuesta negativa de los mexicanos y un sabotaje a sus acciones que lo llevarán a recibir reveses en sus decisiones con consecuencias negativas ante el corporativo.

El director se enfrentó en lo personal a tratar de demostrar que puede dirigir a la empresa y que puede implementar un estilo de mando y de trabajo. Los argumentos dados por él para la tarea a desarrollar y para el cambio de su equipo se circunscribieron en el orden de lo justificativo. Para el director:

[...] el líder de la empresa debe de saber escoger a su equipo de trabajo, tener conocimiento de cómo motivar, lo importante no es el conocimiento sino sobre todo que logre la confianza de la gente para formar equipo y agrega [...] la tarea del director a cumplir es resolver los problemas que la compañía tuvo, que no dé más problemas la empresa, y que en algún momento llegue a

ser lucrativa. Sin embargo, como él mismo lo dice con el control no muy estricto que se tenía la empresa se podía ir a la ruina muy fácilmente.

Como respuesta a su propio planteamiento llevó a cabo dos acciones: *a)* solicitar a un gerente su renuncia y *b)* contratar un nuevo mando medio para producción.

[...] En realidad no hubo ningún cambio, sólo cambié a un gerente, no hubo química y no va a funcionar, si los dos mejores no se entienden va a ser un caos y en este caso tengo que decidir, yo tomé esa decisión lo siento, no puedo trabajar contigo”.

El problema de la des-organización en producción lo interpreta (proceso subjetivo) el director como un problema de motivación más que como un problema científico-técnico, entonces la respuesta que busca dar no hace referencia a cómo modificar, ordenar, controlar el proceso de trabajo, sino como motivar y modificar la actitud de los trabajadores buscando que se identifiquen con la empresa, de esta manera la contratación de un sueco como mando medio para producción obedeció a esta idea:

[...] Tiene que ser un líder, no un especialista, necesito una personalidad de líder, uno que esté en producción tiene que ser un líder, un ingeniero no, puede hacer su trabajo bien, pero no es líder.

Cuando el candidato se presentó a la compañía solicitando trabajo para dar clases de alemán y platicó con el director, inmediatamente se identificó, y según él “supo que podría ser una persona valiosa para producción”, hablaban el mismo lenguaje, “la cultura mexicana no entiende qué es trabajar”.

En otras palabras, lo que opera en el director es una identificación racial, étnica cultural e ideológica.

De esta manera cuando se le pregunta al nuevo jefe de departamento de producción cuál va a ser su principal estrategia dice, balancear la línea, mejora de proceso, planeación de la gente, flexibilidad y el método para realizarla es el psicológico. Es decir, el problema lo reducen a un problema motivacional.

[...] Más que capacitación lo que se necesita es que se identifique con la empresa, que sepa que de aquí sale su comida, hay que enseñarles el concepto *trabajo*, [...] para seleccionar al personal es muy importante la entrevista verle los ojos y ver la necesidad de darle de comer a su hija, esa persona sí va a trabajar.

Dos cosas quedan claras, primero que el director requiere de un equipo que le responda a él, que le sea leal y le enseñe el manejo de la empresa, pero no encuentra este apoyo. El desprecio mostrado hacia los mexicanos y en especial hacia los trabajadores y gerentes de la empresa lo aísla y lo enfrenta cotidianamente al desafío de las gerencias, el poder que le da el puesto no es reconocido por las gerencias y los trabajadores.

[...] presento las cifras en Alemania [se refiere al reporte anual que tienen que hacer al corporativo] donde informo que se cumplieron al 100% los objetivos, y a las dos horas me llaman y me dicen faltó el 25% [...] Cuando le pregunto a las gerencia me responden [...] se nos olvidó reportar que faltaba por cumplir 25% de los objetivos.

De ahí que su principal objetivo sea constituir un nivel gerencial a su medida y [...] El reto que tengo frente a mí

es “tener un equipo en quien confiar, no tengo confianza en mi gente”.

Un segundo problema, es el reducir un problema técnico-científico, al orden puramente motivacional. El jefe de producción duró dos meses en el puesto, fue despedido desde el corporativo sin previo aviso al director. El gerente de producción informó a los directivos de la compañía las “fallas en producción” como un problema que este jefe de departamento estaba generando. Juegos de poderes, de conocimientos, de códigos simbólicos y de respuestas hacia el desprecio (racismo) de la dirección hacia las gerencias. El no formar parte o no entender el entramado de códigos simbólicos que se generan como resultado de luchas, logros, movilidad (ascensos, reconocimientos) clientelismos y de una cultura, y que en ciertas situaciones pueden llevar a un equilibrio, llevan al director al aislamiento. Así, la desconfianza se impone al director y dice:

[...] las metas nunca se han logrado, tuvimos cifras fiables hasta hace cuatro meses. Yo le platico a mi esposa, es a la única que le tengo confianza es lo único constante.

El director alemán tenía la encomienda de normar y reglamentar la empresa de acuerdo a los parámetros alemanes. La empresa organizacionalmente era un caos, respondía a las normas y reglas que cada gerente había implementado. El director alemán tenía una actitud racista y de desprecio hacia la cultura mexicana, y buscaba establecer un orden y una disciplina para romper con los cotos de poder y la autoridad ganada con el “saber hacer” implementado de las gerencias (un saber hacer limitado y no actualizado), los gerentes no estaban dispuestos a perderlo. La lucha se da en el terreno del conocimiento de lo cotidiano, de la técnica hechiza implementada

y de la confianza ganada por los gerentes con los directivos del corporativo. Pero además, el director alemán no entendía ese entramado de códigos simbólicos que permitía un equilibrio funcional para el momento crítico que se vivía en ese momento.

Ante la falta de reconocimiento al director, y aún con la cantidad de información generada, con los formatos de control llenados, con la supervisión del corporativo a través de los informes, no se logró establecer hasta el momento que finalizó esta investigación en el nivel gerencial ni operativo una organización basada en la disciplina y orden que demandaba la compañía. El estilo de mando despótico del director, la rigidez en su actuar basada en la reglas del “deber ser”, las cosas tienen que ser como dice el corporativo, “para eso estoy aquí”, manifestación de una cultura, la falta de dirección y conocimiento en lo operativo, y el sabotaje de las gerencias a la dirección, impedía que la empresa se reestructura. La empresa cerró en el 2009 y se trasladó al Estado de México, a la ciudad de Toluca.

Estrategias de la empresa mexicana

Perfil del director de la empresa mexicana

El dueño-director es mexicano y se instala en Aguascalientes en los noventa, no cuenta con estudios terminados de licenciatura. La personalidad de este director es la de un líder nato, para él lo más importante es ponerse la camiseta, ser leal a la empresa y trabajar duro como él. Cuando hay problemas de financiamiento (pagar a tiempo a los trabajadores) o se requiere de trabajo extra, reúne al personal y hace uso de la

oratoria y personalidad para pedir su apoyo. Para él, el problema de no salir adelante es culpa del gobierno por no dar los suficientes apoyos financieros, logísticos. El salario declarado por el director es de 50 mil pesos. Sin embargo, quien realmente opera la empresa es el gerente del corporativo administrativo. Inicia a trabajar en la empresa cuando se vuelve maquila de paquete básico y se traslada a la ciudad de Aguascalientes. Es un seguidor y admirador del director, trabaja hasta 60 horas a la semana, en específico conformó todo un equipo comprometido con él, con el líder y con la empresa.

Estrategia de reestructuración, el paso al paquete básico completo

La estrategia diseñada por el corporativo abarca los siguientes aspectos:

1. Adelgazamiento de la estructura organizativa mediante el análisis de funciones por departamento y puesto, y que llevó a suprimir puestos.
2. Reingeniería de las plantas, el establecimiento donde se realizaba el corte se rentaba ahora la absorbe la maquila central (establecimiento donde se realiza el proceso completo de producción).
3. Reestructuración gerencial que implicó la compactación de las direcciones como resultado de la reingeniería.
4. Reducción de costos en laboratorio a través de la investigación para utilizar diferentes químicos y más baratos.
5. Bajar el gasto de energía, vendiendo o no usando maquinaria de alto consumo energético (descansar en la mano de obra).

6. Disminuir gasto de transporte del personal a través de compactación turnos al fijar horarios de trabajo en turnos de doce por doce (12X12).
7. Mantener los bajos salarios.
8. Hay una estrategia de la empresa que se intenta por tercera ocasión y que fracasa, y es la de pasar al paquete completo con mayor valor agregado es decir, diseñar moda para grandes modistos o cadenas comerciales.

La maquiladora mexicana presenta diferencias claras y rompe con la trayectoria que siguen las anteriores filiales-maquiladoras. Para el director administrativo los problemas a los que se está enfrentando la empresa y que se agravan con la crisis además de que los lleva a la pérdida de clientes, también tienen que ver con: *a)* que en el proceso de producción no se logra la calidad; *b)* la no entrega a tiempo de la mercancía al cliente; *c)* problemas con las auditorías externas y, *d)* la falta de financiamiento por parte del gobierno que lleva a la empresa a no contar con suficiente solvencia financiera.

La forma de enfrentar la falta de clientes los obliga a realizar paros técnicos, los trabajadores se van a su casa y sólo reciben 50% de su salario. El gobierno apoya con becas para los trabajadores, que en realidad es un programa para apoyar a las empresas como forma de pago disfrazada de beca. Una práctica recurrente ante la falta de financiamiento es el no pagar a tiempo a los trabajadores la semana trabajada, se pudo observar cómo llegaban los trabajadores por el salario de la semana trabajada y regresarse sin su cobro.

Estructura organizativa y decisiones

La estructura organizativa es resultado de las necesidades de crecimiento de la compañía, lo que dio como resultado una estructura organizativa obesa no planeada, sin claras delimitaciones de funciones y decisiones, lo que se traduce en disputas por el poder. La empresa no cuenta con un organigrama. El liderazgo del director y la disputa entre las direcciones por quién es el preferido o a quién escucha para fijar el rumbo de la empresa, impide de cierta manera que se establezcan mecanismos de control y seguimiento a las decisiones, y al no respetarse los acuerdos las decisiones tomadas pueden ser modificadas en cualquier momento por el director, “sale una corazonada y se lleva a cabo”. La falta de capacitación de las gerencias (las maquiladoras extranjeras se socializan en relación con directores, reglas y normas, compañeros de trabajo con distintas experiencias y culturas) y conocimiento de cómo abordar ciertos problemas lleva a cometer errores y funcionar con base a ensayo-errores costosos para la empresa.

Los problemas fundamentales a los que se enfrenta es en el terreno financiero, no tiene la empresa un capital que lo apalanque. Cuando la empresa sólo se dedicaba a maquilar el financiamiento no era tan importante, pero cuando decide incursionar en el paquete completo básico, la falta de éste se vuelve un problema. El costo para sacar adelante un proyecto lleva de seis a ocho semanas las cuales deben de ser financiadas por la empresa hasta la entrega el producto y si éste es aceptado. Otro problema es la falta de planeación a mediano y largo plazo. Si bien hay proyectos para reconvertirse, y de hecho lo han intentado, en empresa de paquete completo (diseñando desde el producto) la planeación estratégica que implica estudios de mercado, de logística, valoración de la tecnología, de la mano de obra, si hay

profesionistas diseñadores, los costos que representaría la inversión, no se realiza y se opera con base a corazonadas o creyendo que llegado el momento de alguna manera se resolverá. Es decir, operan bajo la cultura manifiesta en la idea de “si dios quiere se puede”, sólo que para las compañías a las que les podría interesar entrar en proyectos con ellos operan bajo la racionalidad de costo-beneficio y con la menor inversión para ellos. El cambio que ellos ofrecen a los clientes es el de paquete completo. Esto implica ya no producir en millares sino en cientos, por lo que requiere de un soporte financiero fuerte y de contar con una fuerte cantidad de pedidos diferenciados para equilibrar y mantener la planta con la mayor capacidad productiva posible. Teñidos San Juan no contaba con estas características. Ni con tecnología que soportara los tipos de software donde se envían los diseños, ni con los diseñadores de vanguardia y sobre todo con el prestigio y los contactos para acceder a estos negocios. El líder, el director administrativo y el de logística eran los encargados de lograr atraer nuevos proyectos para la empresa, sin embargo, su capacidad de negociación, imagen y garantías para soportar los proyectos eran muy débiles.

VI. A modo de cierre. La configuración en espiral

Hacia un concepto ampliado de empresa

Los resultados encontrados en nuestra investigación nos ponen frente a la disyuntiva de afrontar y de re-discutir nuevos enfoques que den cuenta de la complejidad en la cual se circunscriben las empresas, los actores y las instituciones que se involucran en el mundo de la empresa y del trabajo. La lógica productiva de la maquila de exportación responde a la estrategia global de subcontratación, ésta se basa en repartir el trabajo más simple repetitivo, estandarizado, con bajos salarios y baja tecnología, cómo serían muchas de las operaciones en los ensambles finales en producción de prendas de vestir, productos eléctricos y electrónicos, así como autopartes hacia países como México. En otras palabras, dentro de la cadena valor, este tipo de subcontratación (filiales-maquiladoras) representa las actividades de menor valor agregado dentro de la cadena global de producción

(De la Garza, 2005). Las empresas analizadas las ubicamos cómo parte de este tipo de subcontratación de poco valor agregado. Sin embargo, la forma de operar de las maquiladoras-filiales son el resultado de relaciones más complejas que se engarzan en lo global y cuya concretización implica lo local. Esta complejidad de relaciones y acuerdos con nuevas articulaciones nos lleva a plantear y retomar el enfoque ampliado de trabajo, de control, de relaciones laborales y de nuevos sujetos (De la Garza, 2010)¹ y llevarlo hacia un concepto de empresa ampliado. Donde el concepto de *control ampliado y flexible* se vuelve esencial para entender los procesos de subcontratación y la forma en que operan en el terreno de lo operativo el entrelazamiento de las empresas. La forma en que se articulan las empresas se redefine en razón de nuevas formas de relacionarse, donde el control se flexibiliza relativamente y adquiere nuevos contenidos y sentidos. Las empresas-proveedoras entablan relaciones contractuales de largo plazo con las grandes empresas-clientes; el proveedor y el cliente de cualquier manera negocian el ejercicio y exclusividad del control en ciertos procesos y en circunstancias específicas. La casa matriz (proveedor global) entra en relación con una empresa-cliente y de manera conjunta definen, negocian los proyectos y la forma en que se desarrollarán. Es decir, se articulan entre sí como sí fueran parte de una misma unidad económica, estableciendo una configuración de relaciones en la que el control de los procesos no siempre dependen de sólo una de las partes (matriz y cliente); éste se flexibiliza e intervienen las

¹ Para una visión más acabada de esta propuesta que enfoca la perspectiva del concepto ampliado de *trabajo* véase a De la Garza (2010), del concepto clásico al concepto ampliado de *trabajo*.

dos unidades económicas en la definición de los procesos a seguir. Esta relación no es el resultado sólo de una transacción económica, sino que la inter-relación con jerarquía en la matriz y/o en el cliente se amplía e involucra a los diferentes actores (corporativo, directivos, jefes, trabajadores) de ambas empresas en una interacción que pone en juego, conocimiento, razonamiento cotidiano, experiencia, relaciones de poder, visiones del mundo de los negocios, estéticas, sentimientos, formas de realizar el trabajo, y sus contradicciones. Control ampliado, lucha de saberes y de intereses mediados, sin lugar a dudas, por la búsqueda de la máxima ganancia.

Cuando la casa matriz otorga un proyecto a su filial, esto ya implicó una negociación con el cliente (armadora automotriz, casa de moda, etc.), en la cual se definieron los principales aspectos del negocio (costo global y ganancia, modelo, materia prima, fecha de entrega, estándares de calidad y en qué filial-maquiladora se va realizar el proceso de producción) bajo los cuales se va a desarrollar el proyecto (negociación de primer orden en la estructura global) con la intervención activa del cliente sobre el proveedor (matriz). Esta negociación contractual del proveedor con el cliente implica un acuerdo simbólico y material decidido de manera conjunta (cliente-proveedor) en qué producir, cómo producir y en caso de problemas la solución conjunta; es decir, el proveedor o el cliente ya no opera sólo con la venia de los accionistas de la empresa, sino comparte el control con el cliente en circunstancias específicas y problemas puntuales. Esto es una nueva forma de articulación entre las empresas y una nueva forma de ser productivos y responder a las exigencias de los clientes en el mercado, que redefine la relación con base en el control de la empresa ampliado al ser aceptado por la contraparte. Este control se amplía al nivel operativo de la empresa (maquila); así, el en-

treccruce de trabajadores, gerentes entre las dos compañías (el trabajador o gerente de la empresa proveedora trabaja dentro de la empresa-cliente por un tiempo definido y operando bajo los criterios de la empresa cliente), es continuo y forma parte de esta nueva articulación, que la llamamos control ampliado en la empresa. Así, el cliente participa en aspectos que antes sólo concernían decidir al proveedor, y que en la relación clásica entre empresas era imposible rebasar por los límites impuestos con base a la tenencia de las acciones. Es decir, lo que definía las relaciones entre empresas se basaba en los límites de control que daba el poseer las acciones. La intervención mutua de actores entre las compañías (cliente-proveedor) en los diferentes niveles (corporativo, gerencias, departamentos ingenieriles, investigación, trabajadores) trastoca la forma clásica de actuar de las empresas y parece evidenciar el límite de operar bajo la rigidez del control directo y único de las compañías, al menos así parece en las empresas que analizamos. Las nuevas formas de articularse las empresas abre nuevos procesos de negociación basados en acuerdos flexibles del control entre cliente-proveedor (matriz), donde el grado de participación dependerá de la circunstancia y problemas a resolver. Así, el negocio a realizar (que se produce, bajo que característica, dónde producirlo, qué innovaciones introducir y cómo resolver problemas) referente a lo productivo de quién define la calidad, la capacitación, los costos) ya no los fija sólo el proveedor global, sino también el cliente global.

Estos acuerdos de primer orden, bajan a la maquila-filial quien se encargará de hacer operativo los acuerdos con el cliente, que por lo general también pasa a ser una filial, es una negociación limitada de segundo orden entre maquila-filial y cliente-filial. Así, por ejemplo, lograr el acuerdo entre lo que prometió la casa matriz y lo que puede cumplir en razón del

producto, costo, calidad y eficiencia, para la maquila-filial implica una negociación y acuerdos con los clientes bajo la batuta de éstos que llevan a una nueva relación operativa ampliada con el cliente-filial, ya no va a ser sólo con la matriz; ahora el cliente-filial, definirá en relación directa con la maquila-filial los requisitos de calidad y la forma de operarla, la capacitación de los operadores productivos y en parte si acepta o no el producto. El espacio de trabajo se ve trastocado y el trabajador calificado pasará buena parte del tiempo en la empresa filial del cliente, sin ser trabajador de ésta, pero sí interfiriendo en el trabajo y en las decisiones específicas de la situación.

La relación laboral ampliada es la relación que se establece entre actores diversos en el proceso de trabajo; la matriz y el cliente son parte de estas relaciones laborales junto con el trabajador y los mandos en el proceso de trabajo. La forma de operar lo laboral implica una articulación amplia por niveles que visibiliza y condensa esta nueva forma de operar de la subcontratación y que implica también: una negociación entre la maquila y el sindicato (en caso de tener y ser activo) que involucra la política de la matriz en torno a lo laboral y sindical y incluso la intervención del cliente. Pero, además, aceptar y negociar una política gubernamental referente a las leyes laborales y sindicales, en otras palabras, es entablar una relación con instituciones políticas y sus actores (negociación de primer, segundo y tercer orden que involucran a los tres niveles de las estructuras). Además, parte de la gestión supone ajustarse a las políticas que emanan del gobierno, de esta manera la relación proveedor-cliente-maquila-filial implica a su vez otra serie de relaciones que involucran a diferentes instituciones, actores, espacios regionales, culturas, relaciones de poder y subjetividades en situaciones específicas.

El arreglo que se da entre estas estructuras, subjetividades e interacciones configuran una compleja red de configuraciones en permanente proceso de reconfiguración. En este sentido, no se puede hablar de configuraciones cerradas o estáticas, sino de configuraciones en espiral en permanente proceso de reconfiguración donde el círculo perfecto nunca se llega a cerrar (Hernández, 2003).

Bajo los supuestos anteriores es que definimos a la empresa en el sentido amplio, como una configuración estratégica de control en continuo proceso de cambio, que combina lo local y lo global. Es una colectividad de sujetos en interacción con diferentes estructuras (I, II, III) en diferentes niveles de la realidad empresarial, con diferentes subjetividades y permeada por culturas (nacional, regional, gerencial y del trabajo), conjuntando las funciones de producción, distribución, comercialización y servicios. Esta configuración de articulaciones de negocios e interacciones (diferentes actores que intervienen, espacios geográficos, políticas públicas, culturas y subjetividades) genera nuevas formas de control de las unidades de los negocios y nuevos significados en las relaciones entre las empresas e intrapresa.

En esta negociación entre las estrategias corporativas, los clientes y las maquilas filiales, intervienen diferentes estructuras tanto internas (en sus tres niveles) como externas con sus actores sociales y con sus subjetividades. De esta manera las compañías se ven obligadas a negociar y a acatar ciertas disposiciones. Éstas forman parte del entorno global, nacional y regional, son las políticas gubernamentales, leyes laborales y sindicales del país y de la localidad, los proveedores, culturas regionales, nacionales. Todos estos niveles de relaciones son procesos no acabados que implican una continua negociación, dentro de límites jerárquicos, con contradicciones al

ponerse en juego estructuras, subjetividades e interacciones en contextos marcados por culturas, poderes e intereses de los actores. Cada nivel (global, nacional, local, empresa) conforma una configuración de estructuras, una configuración de subjetividades y una configuración de interacciones, y de acciones dando como resultado la configuración de configuraciones de la red corporativa de la subcontratación.

Elementos de la configuración de la subcontratación con bajo valor agregado

Las empresas maquiladoras estudiadas responden a las características de la estrategia maquiladora del taylorista-fordista precario, realizan las partes más simples del proceso, ensamblan arneses, ensamblan y producen prendas de moda. Las maquiladoras filiales que analizamos se avocan sólo a definir el herramental, fijar tiempos y movimientos, adecuar los procesos de calidad; en este proceso se involucra no sólo la matriz sino el cliente-filial, a diferencia de la maquila más clásica. De esta manera se establece una nueva articulación entre empresas que rebasa los límites tradicionales de empresa y del control. El control se ejerce entre el cliente y la maquila en una negociación con preeminencia del primero para lograr acuerdos entre ambas partes para la producción. Esto lleva a establecer una relación donde el gerente de la maquila como el trabajador están sujetos a las indicaciones, cambios y ajustes por parte del cliente, a la evaluación permanente y sujetos a las sanciones a las que se hagan acreedores. Así, sus acciones no responden sólo a lo requerido por la maquila en la que trabajan, sino deben de responder también a lo exigido

por el cliente. En esta articulación cliente-maquila, el control se amplía a otros actores que no son trabajadores de la maquila pero que las tareas que realizan y su injerencia en cómo realizarlas los vuelven parte de activa de la producción.

Otra característica de estas filiales-maquiladoras es que operan con un mercado de trabajo interno segmentado, por un lado, la presencia de obreros calificados, con mayor antigüedad y experiencia, y que son los que realizan las tareas más complejas del proceso y son, también los que logran sacar la producción. Frente a una mayoría de trabajadores descalificados, con alta rotación voluntaria y que realizan las tareas más simples, repetitivas y pesadas.

La relación con el Estado, es de usufructo, todas la maquiladoras analizadas se vieron beneficiadas de las prerrogativas que dio el gobierno, terrenos en comodato, becas para capacitación y un tipo de relaciones laborales y sindicales que favorecen a la empresa. La contraparte (las compañías) ofrecen trabajo de bajo valor agregado, con bajos salarios y poca calificación. El aprovechamiento de estas ventajas por parte de las compañías es una estrategia global. El obtener el máximo beneficio con el menor costo, es sin duda el principal objetivo de la subcontratación, a partir de este principio gira la lógica de cómo aprovechar las ventajas que les puede dar la región en la que se inserta la planta maquiladora (mano de obra barata) o las debilidades de las instituciones. De esta manera, violar algunas de las leyes en lo laboral se vuelve una práctica común de las maquiladoras para ahorrar costos. Las filiales analizadas han evadido en mayor o en menor medida el pago de utilidades (el pago dado es mucho menor a lo que corresponde legalmente por las utilidades) a los trabajadores, evadiendo en otros casos el pago de las horas extras, y haciendo un uso flexible de la mano de obra.

La estructura de proveedores es extranjera, y no forma parte de las prioridades de las compañías fijar política alguna para el desarrollo de los mismos, al menos de estas compañías en México. Las casas matrices se articulan en este punto, en una negociación entre cliente-global y matriz global (negociación de control negociado), sin consultar o acordar con las maquiladoras y clientes filiales, por lo que obedece a una negociación de primer orden (global) y a los intereses de las corporaciones.

En cuanto a las relaciones laborales y sindicales, parecen, a la primera impresión, relaciones no conflictivas y fáciles de llevar. Todas las maquiladoras cuentan con sindicato, aunque las decisiones se toman de manera unilateral por las gerencias y se basan en una flexibilidad funcional y numérica, no salarial. Sin embargo, éstas implican negociaciones más complejas, acuerdos simbólicos o imposiciones en lucha. Por un lado, responden a las estrategias globales de la compañía (políticas a seguir por la compañía, que se cumplan con los códigos de conducta, que se pague el salario mínimo instituido por el gobierno del país sede, que se tenga una planta de trabajadores permanentes, y que se les pague lo menos posible), éstas forzosamente tienen que pasar por procesos de negociación con otros actores y estructuras, con los gobiernos locales, con las confederaciones sindicales, y los líderes sindicales (negociación en los tres niveles de la estructura con sus actores, leyes, reglamentos). Por otra parte, en el piso de la fábrica las negociaciones rompen con lo formal de la relación (no acatamiento del reglamento interno) y se traslada a la negociación en la práctica, lucha por un espacio de reconocimiento de los trabajadores como sujetos sociales de acción.

Configuración sociotécnica de vigilancia y control

La configuración sociotécnica que se establece en la maquila de exportación así como la producción está en función de proyectos emanados del corporativo de acuerdo con la demanda directa del cliente. En cuanto a la organización del trabajo ésta es taylorista-fordista, con alta y media tecnología en ciertas partes del proceso de trabajo, con un mercado de trabajo segmentado, donde una mayoría son mujeres y con una mano de obra mayoritariamente descalificada y una rotación externa voluntaria. La participación del cliente en las relaciones laborales (define criterios y formas de contratación, sanciones por incumplimientos, exige que se cumpla con el pago de salarios mínimos definidos por el gobierno), en los procesos productivos (calidad, procesos). La reducción de los costos de mano de obra y la flexibilidad en su uso funcional y en la contratación de obra de acuerdo a sus necesidades, es otra de las características que definen a la maquila de exportación. Así como el control y la vigilancia hacia los trabajadores, los procesos productivos, pero también hacia las gerencias y directores. Los intereses y la ideología de los corporativos buscan inculcar una nueva cultura cuya norma y valor central sea el ahorro-bajar costos, y que ésta se manifieste en las prácticas a través del ahorro productivo efectivo y como forma de vivir el mundo del trabajo.

Pero los trabajadores también generan significados y cultura, y los trabajadores de la maquila configuraron su cultura en una visión del trabajo, en una forma de relacionarse con él y de vivirlo. Se puede decir, que hay un mundo laboral específico de la maquila con sus propios códigos culturales engarzados con prácticas laborales y ampliadas al mundo extralaboral. Estos

códigos y prácticas, como veremos en los siguientes apartados, se concretan en la rotación constante de los trabajadores, en su descalificación, los bajos salarios, trabajo rutinario, en otras palabras, se reconocen como parte de las mismas condiciones de trabajo. Éstas se engarzan con distintas formas de resistencia, de la lucha por su identidad como sujetos laborales. En las mujeres el trabajo es visto también como relaciones de sociabilidad, de liberación y de nuevas formas y contenidos de las relaciones familiares. Es decir, la cultura del trabajo de la maquila se amplía a la vida extraproductiva y se condensa en una forma de vivir la vida laboral, social y familiar.

Esta configuración sociotécnica-productiva se entreteteje entre diferentes actores y no se reduce a la relación clásica gerencias-trabajador, sino que la relación se extiende al cliente, y la matriz y definen los criterios a seguir sobre todo en la calidad.

Sobre la configuración socio-técnica (estructural) se asienta una configuración subjetiva y cultural, con componentes de raza, etnia y nacionalismos, además de los aspectos estrictamente relacionados con el interés de parte de los gerentes, de los supervisores y los trabajadores, como veremos en el siguiente inciso.

Configuración subjetiva y cultural de las filiales-maquiladoras

Códigos subjetivos y culturales que cruzan a las empresas

Para los directivos de los corporativos y para los directivos de las maquiladoras los trabajadores mexicanos representan una fuerza de trabajo “pasiva”, fácil de manejar, aunque con poca iniciativa y potencialmente flojos. Todas las direcciones

hablan de los bajos niveles educativos y “culturales” de los trabajadores. Para nosotros dos códigos culturales están detrás de estas afirmaciones y norman en parte importante las prácticas gerenciales de los directores hacia los trabajadores mexicanos: la desconfianza y la idea de un trabajador potencialmente flojo. El basamento ideológico tiene su correlato en un referente cultural embebido por los directores como verdadero sobre México, y difundido a nivel mundial, “el mexicano es flojo”; así, la imagen de un indígena sentado bajo un árbol con un enorme sombrero se vuelve un referente colectivo que define a los mexicanos y que es trasladado por los gerentes a los trabajadores, y aceptado por estos últimos como verdadero. Este referente cultural de que los mexicanos son flojos adquiere su contenido también en el racismo y clasismo de los directivos. La justificación de un racismo, de un clasismo, y un nacionalismo de superioridad del país desarrollado, al definirlos como potencialmente flojos y sin aspiraciones relacionados con la “falta de educación” (síntesis que encubre la diferenciación social en todas sus manifestaciones). Así, cuando un trabajador se niega a trabajar más, a adquirir nuevas responsabilidades, se vuelve la prueba de un código cultural nacional, étnico y de clase, los mexicanos son flojos (mexicanos, mestizos, pobres) y por eso no quieren más responsabilidades. Esta “verdad” se vuelve incuestionable y encubre otros intereses convenientes para las gerencias, la búsqueda de regiones para asentarse, donde los trabajadores y el gobierno les garanticen lo que requieren, trabajadores para tareas simples, bajos salarios y cero conflictos laborales.

Cada empresa visualiza de manera diferente la forma de enfrentar las crisis, sus soluciones, y sus referentes son distintos: para unos son las reglas lo que define su actuar (director alemán), resignificación de una cultura alemana en las

prácticas de la empresa. Su lucha es con este referente, con la cultura gerencial configurada en la filial como resultado de un sincretismo de dos culturas la mexicana y la alemana. Es decir, es una lucha con la propia idiosincrasia de la planta y la cultura alemana, choque de culturas; la motivación personal del gerente es cumplir las reglas, la lealtad es con la regla, para toda jerarquía, no para una empresa en especial. Para la empresa (americana) basada en la jerarquía y la eficiencia en bajar costos con base en su conocimiento y experiencia del gerente, la motivación personal la da la fuerza de detentar la dirección y el conocimiento, su lucha es probarse a sí mismo en su capacidad, es un sujeto de retos, para lo cual el poder se hace necesario. Expresión de códigos de la cultura americana individualista y competitiva; además de converger con la ideología de la clase media de que, si se quiere se puede. Para el sujeto tradicional y delegativo en las decisiones (coreana), su referente principal es el mito del dueño, su presión la lealtad y su compromiso con el mito, la dirección de la empresa es un compromiso con el dueño más que para sí mismo. Esta relación de lealtad y compromiso para con el dueño es trasladar al mundo de la empresa y configura una cultura de los negocios y del trabajo coreano, relaciones largas, y confiables.² Finalmente, al directivo mexicano, lo que guía sus acciones es un voluntarismo exacerbado, una cultura empresarial basada en las relaciones personales y políticas que le permitió hasta antes del cierre de la empresa sortear la crisis con el apoyo del gobierno. Su referente subjetivo y objetivizado en las relaciones con los gerentes y trabajadores, es la lealtad y solidaridad. Estos códigos se vuelven como signos de fuerza

² “los coreanos entablamos relaciones largas y duraderas, sólo con quienes nos interesa” (entrevista al director coreano y a gerentes).

que le permiten imaginar que con esta lealtad y solidaridad basta para salir adelante.

Paras estos sujetos sus espacios de acción y articulaciones estructurales y subjetivas tienen significados diferentes, así como rupturas, pero los cuatro respondieron de forma diferenciada a los retos que los enfrentó la crisis. Las acciones que realizaron respondieron a una visión del mundo empresarial, todos establecieron una articulación subjetiva entre las diferentes circunstancias que los envolvieron, todos construyeron una acción social a través de su actividad e interacción en el contexto de la vida cotidiana de la empresa y con otros actores, transformando y estructurando al mismo tiempo las relaciones que constituyen la misma estructura, las relaciones de poder, la cultura en los diferentes niveles, los procesos de toma de decisión, todo en relación con los diferentes campos subjetivos, el de conocimiento, el valorativo, el estético, el de razonamiento cotidiano, el de los sentimientos, con la diferenciación social.

Empero, las prácticas cotidianas en la empresa implican a otros actores (trabajadores, sindicatos, mandos medios, gerentes) y procesos de interacción con sus subjetividades que generan nuevos sentidos. Así, frente a la estructura socio-productiva y las estrategias emanadas de la dirección, los actores configuran nuevos códigos culturales y subjetivos. Y en este punto entran nuevos elementos que definen la práctica de las direcciones y la de los trabajadores en una negociación y contradicción permanente, y que fijan rumbos que no responden de forma necesaria a lo planeado. Los referentes para cada maquila son diferentes, la historia, la cultura de la localidad, la cultura corporativa y gerencial y del trabajo forman parte de la subjetividad de los sujetos, creando un raigambre que en ciertas condiciones puede adquirir nuevos

significados. Los resultados nos muestran cuatro estilos de mando con ciertos códigos compartidos; con articulaciones y estrategias que nos permiten hablar de dos configuraciones con relación a la empresa y sus estrategias, a la influencia de la cultura y la subjetividad.

Configuración de aprovechamiento de las ventajas competitivas

Se puede decir que lo que define a esta configuración es el aprovechamiento de las ventajas competitivas y es propia de las maquilas de capital extranjero. Son maquiladoras que dependen de la casa matriz para su sostenimiento y desarrollo, tienen un fuerte apalancamiento que les permite subsistir en periodos de crisis y su instalación depende de las ventajas competitivas que les puede generar su estancia en la región o país en el que se establezcan. El innovar, el contar con alta tecnología, el capacitar responde a una línea jerárquica que depende en gran medida de la casa matriz. La visión del negocio por parte del director es aprehendida en el contacto con la casa matriz y con los clientes, pero sobre todo en la solución de problemas en lo cotidiano de la empresa. Esta configuración implica en el trabajo una *cultura inducida* que tiene que ver con ahorrar costos (tiempo-dinero), hacer la producción con calidad.

Los directivos y los gerentes, en su mayoría, llegaron de otros estados de la República mexicana como resultado de la instalación de maquiladoras en la década de los noventa. No tienen un pasado histórico en Aguascalientes, su visión empresarial es la de aprovechar las ventajas competitivas que les ofrece la sociedad hidrocálida. A su llegada no tenían re-

laciones personales, ni con el gobierno, en este sentido, su estancia en Aguascalientes significó lucha y esfuerzo, códigos que comparten como parte de lo que les da sentido a su gestión gerencial y los identifica como parte de lo mismo “un empresario volátil”. Es decir, es el directivo que responde a la globalidad de la subcontratación, y que al igual que el capital financiero aparece y puede desaparecer de la vida productiva de un país o región dependiendo de la rentabilidad que se genere. No tienen raíces culturales heredadas de una tradición o historia compartida, pero sí cuentan con una visión de aprovechar todas las ventajas que le da ser maquiladora de exportación. Ninguno de los directivos llevan una vida activa políticamente, ni empresarial (las reuniones con sus iguales de otras empresas es esporádica). En este sentido, sus relaciones de trabajo se dan al interno de la compañía y con los clientes que se relacionan; en lo personal, las relaciones de amistad que se logran establecer son resultado de la familia y no del trabajo.

Los trabajadores no son leales a la empresa, no existe el amor a la camiseta, la resignación, código religioso de otra época en Aguascalientes no se da más de manera pasiva, el sabotaje, la huelga, la rotación voluntaria hacen su aparición y con esto la solidaridad de clase, manifestada en el código simbólico de la complicidad entre ellos (nadie delata a nadie).

Esto lleva a negociaciones simbólicas en algunos casos, objetivadas en la productividad, en otros casos cuando no hay acuerdos se da la huelga y/o el sabotaje, este último se vuelve una forma de resistencia casi permanente. Se puede decir, que la resistencia no sólo es frente a las condiciones de trabajo, sino también como respuesta a la imposición de una cultura del trabajo basada en la vigilancia y el control (de desprecio por los trabajadores y de verlos como potencialmente flojos).

Es el rescate de una identidad como clase trabajadora, y como parte de una comunidad. Esta lucha también se da por el control del proceso de trabajo.

La configuración mexicana de dependencia del Estado

Esta configuración hace alusión a una vocación al trabajo voluntarista y cimentada en el liderazgo del director, con interés limitado a invertir en tecnología, en capacitación y con una visión de la empresa supeditada al Estado y en busca de su protección continua. El apoyo dado por éste siempre es insuficiente y depende de el Estado, desde la visión empresarial, para sobrevivir. La trascendencia del negocio la ve sólo como posibilidad ligada al apoyo del gobierno.

La modernización de la planta productiva no se da de manera resuelta y su visión del mundo empresarial sigue arraigado en la idea de una empresa pobre, que todos trabajan para beneficio del gerente-dueño y que le permite vivir bien a su familia. Esta visión se manifiesta también en el significado y la concepción sobre las condiciones de instalación de la empresa y sobre las que operaban los trabajadores (no limpia, con baños no adecuados, poca luz, poca ventilación, etcétera). La capacitación, entrenamiento y la tecnología, el definir las funciones claramente a los gerentes, las condiciones adecuadas de trabajo no están presentes como estrategia que le permita remontar las debilidades de la administración con la que operaba. La desconfianza entre los gerentes y la búsqueda de cercanía al director, viene a ser otro de los códigos que definen la práctica en este nivel y de la dirección. Esta desconfianza debilita los proyectos de corto y mediano plazo,

al anteponer las relaciones personales por encima el desarrollo de la empresa. Se busca la confianza del director pero se desconfía de sus iguales. Los propios gerentes se vuelven en los saboteadores de los proyectos.

Si bien, las constantes crisis y el contacto y cercanía con otras empresas extranjeras con experiencia en generar cambios en sus compañías de manera constante, les permitió vislumbrar otros horizontes e intentar la reestructuración (cambio de maquila tradicional a paquete completo básico), no ocurrió lo mismo en la forma de lograrlo. Sin embargo, se puede decir, que la empresa configuró una cultura conformada por un *ethos* simbólicamente manifestado en *lazos de solidaridad y lealtad* generadas en torno del liderazgo del director, y a una relación paternalista y de tolerancia. Este último código con los trabajadores se manifiesta en permisibilidad en el trabajo y en los baños, y de los trabajadores para con la empresa (aceptación del no pago a tiempo). Aunque el reclamo y demanda de los trabajadores existe, “la empresa no está haciendo nada para salvarnos”.

Se puede decir, en general, que se conformó una nueva cultura del trabajo en la maquila que no se daba en Aguascalientes, un rompimiento con su visión de la vida y del trabajo.

La configuración de la subcontratación toyotista precaria, que se encontró en otras investigaciones no dejaba de fuera que en sectores minoritarios ésta fuera de tipo taylorista fordista, en ésta se asientan configuraciones subjetivas donde la relación capital-trabajo se renegocia con base a un tipo de relaciones del trabajo y sindicales, con aspectos subjetivos y culturales que contienen elementos étnicos, raciales y nacionalistas, y con intereses relacionados con los corporativos, los gerentes, supervisores y trabajadores.

A MODO DE CIERRE. LA CONFIGURACIÓN EN ESPIRAL

La relación estructura-subjetividad-interacción nos da cuenta de cómo la acción surge de las presiones estructurales, del proceso de darles sentido y de la interacción con los otros actores. Por tanto, cada estrategia (proceso de decisión) es un proceso de reconfiguración en espiral donde el círculo perfecto nunca se llega a cerrar.

Referencias

- Alemán López R. Hernández R. Marcela, Gutiérrez D. (1996), *La heterogeneidad productiva en la industria de Aguascalientes*, México. UAA.
- Alemán, López R. (2006), “Conflictos laborales en la industria de Aguascalientes”, Protocolo de tesis de doctorado, UAA.
- Carrillo, J. y A. Hualde (1997), “Maquiladoras de tercera generación: el caso de Delphi GM”, *Comercio Exterior México*, vol. 47, núm. 9, pp. 747-757.
- Contreras F., Oscar y J. Carrillo (2003), “Celebrando a Norteamérica: la industria de los arneses automotrices” en F. O. Contreras y J. Carrillo (coords.), *Hecho en Norteamérica, Cinco estudios sobre la integración industrial de México en América del Norte*, México, Cal y Arena-El Colegio de Sonora.
- Contreras, Oscar (2000), *Empresas globales, actores locales: producción flexible y aprendizaje industrial en las maquiladoras*, México, El Colegio de México.
- De la Garza, Enrique (2001), “La epistemología crítica y el concepto de configuración” en *Revista mexicana de Sociología*, núm. I, año 63, enero-marzo.

- De la Garza Toledo, Enrique (coord.) (2005), *Modelos de Producción en la maquila de exportación. La crisis del toyotismo precario*, México, UAM-Plaza y Valdés.
- De la Garza, E. (2010), *Hacia un concepto ampliado de Trabajo: del clásico al no clásico*, Barcelona, Anthropos.
- Guzmán, Flora y G. Sica (2001), “Los herederos del buen salvaje: Discurso y discriminación en el Noroeste Argentino”, *Revista Iberoamericana de Discurso y Sociedad*, vol. 3, núm. 4, diciembre.
- Hernández Romo, Marcela A. (2003), *Cultura y subjetividad en la toma de decisiones empresariales: tres estudios e caso en Aguascalientes*, México, UAA-Plaza y Valdés.
- _____ (2004), *La cultura empresarial en México*, México, UAA-Porrúa.
- Hernández Romo, Marcela A., y Octavio Maza (2005), “La maquila en Aguascalientes: parodia de un modelo exitoso”, Enrique de la Garza Toledo (coord.), *Modelos de Producción en la maquila de exportación. La crisis del toyotismo precario*, México, UAA-Plaza y Valdés.
- Hernández Romo, Marcela A. (2009), “Estrategias empresariales e cultura operária na maquila en O Trabalho Reconfigurado”, Marcia de Paula Leite y Angéla Maria Carneiro A., (coord.), *Ensaio sobre Brasil e México*, Sao Paulo, FAPESP/ANNABLUME.
- Hernández Romo, Marcela A. (2011), “Las estrategias empresariales un medio para explicar la acción empresarial”
- Potter, Joonthan (1998), *La representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social*. Barcelona, Paidós.
- Simon, H. (1950), *El comportamiento administrativo*, México, Aguilar.

BIBLIOGRAFÍA

- SEDEC (1999), *La Maquila en Aguascalientes*, Aguascalientes, SEDEC.
- Wade P., F. Urrea y M. Viveros (2008), *Raza, etnicidad y sexualidades*, Bogotá, Facultad de Ciencias Humanas, Colección Lecturas CES.
- Van Dijk (1997), *Racismo y análisis crítico de los medios*, Barcelona, Paidós.

Las entrevistas y visitas a la empresa se realizaron de enero de 2006 a junio del 2009 de forma escalonada.

Relación de entrevistas.

- Directores de las plantas OSKI, Cooper, Teñidos San Juan, Coroplast en Aguascalientes.
- Gerentes de Producción: OSKI, Cooper, Teñidos San Juan, Coroplast.
- Gerente de Recursos Humanos: OSKI, Cooper, Teñidos San Juan, Coroplast OSKI.
- Jefe de departamento de Producción: Cooper, Teñidos San Juan, Coroplast.
- Supervisores: Cooper, Teñidos San Juan, Coroplast.
- Jefa de línea: Cooper, Teñidos San Juan, Coroplast.
- 30 trabajadoras de Cooper, Teñidos San Juan, Coroplast.

Documentos revisados.

- Reglamento Interno de Trabajo de las empresas-filiales Cooper, Coroplast, OSKI, Teñidos.
- Teñidos San Juan.

- Minutas de evaluación anuales de la empresa-filial Coproplast.
- Periódicos de la localidad de Aguascalientes: *El Hidrocálido*, 15 de junio de 2002.

Páginas web.

(<http://www.economía.gob.mx/?p=1363>).

Secretaría de Desarrollo Económico de Aguascalientes, (SEDEC, 1999), “La maquila en Aguascalientes”, Aguascalientes.

Estrategias empresariales en la subcontratación internacional:
La influencia de las configuraciones culturales y subjetivas
se terminó de imprimir en julio de 2012
tiraje 1 000 ejemplares

Los resultados de investigación vertidos en este libro ofrecen por un lado, una nueva discusión teórica de cómo afrontar y dar cuenta de la complejidad de la lógica productiva de la maquila de exportación. Si bien ésta responde a la estrategia global de subcontratación dentro de la cadena de valor y representa las actividades de menor valor agregado dentro de la cadena global de producción. Sin embargo, la forma de operar de las maquiladoras-filiales es el resultado de relaciones más complejas que se engarzan en lo global y cuya concretización implica lo local. Esta complejidad de relaciones y acuerdos con nuevas articulaciones lleva a la autora a plantear y retomar el enfoque ampliado de trabajo, de control, de relaciones laborales y de nuevos sujetos y llevarlo hacia un concepto de empresa ampliado que se vuelve esencial para entender los procesos de subcontratación y la forma en que funcionan operativamente en el entrelazamiento de las empresas.

Po otro lado, el libro también da cuenta de cómo se objetivan las estrategias que se desprenden desde los corporativos en las maquilas en una configuración sociotécnica productiva y cómo éstas no sólo son resultado de las presiones estructurales, sino que las decisiones conllevan el aspecto subjetivo, y en este sentido las decisiones no dependen sólo de cuestiones racionales.

ISBN: 978-607-402-487-6



9 786074 024876