

La Industria Maquiladora de Exportación en el Estado de Querétaro

Marco Antonio Carrillo Pacheco*

José Juan Martínez Juárez*

Jorge Antonio Lara Ovando*

En los modernos esquemas de competencia internacional, el modelo exportador constituye una palanca importante para mantenerse en la competencia. En México, la maquila jugó un papel central. En Querétaro, las empresas maquiladoras de exportación presentan comportamientos erráticos en cuanto a su establecimiento y consolidación y también características tecnológicas y organizativas que merecen ser estudiadas. Los resultados presentados se obtuvieron mediante la aplicación del cuestionario “Modelos de producción en las empresas maquiladoras de exportación”, aplicado a una muestra de siete empresas. Para el ítem de contratos colectivos de trabajo, se revisaron diecisiete contratos depositados en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado de Querétaro.

La Empresa Maquiladora de Exportación. Su presencia en Querétaro

Las cifras de la Secretaría de Economía, Delegación Querétaro, para el año 2000, contienen un registro de 33 empresas maquiladoras cuyo producto está destinado principalmente a la exportación, la producción se orienta a la rama textil; metálica y autopartes; eléctrica y electrónica; su mercado preferente es el estadounidense.

* Profesores, Universidad Autónoma de Querétaro.

A inicios de los años 90 las políticas gubernamentales estatales inician la atracción decidida de maquiladoras¹; posteriormente, al sobrevenir la crisis de 1994-1995², la maquila logró esquivar los efectos negativos debido a la apertura comercial a partir del TLC y sus ventas en Estados Unidos³. En los

¹ SEDEC “Anuario económico 1991”, México, Gobierno del Estado de Querétaro, 1991.

² Salas, Carlos “El contexto económico de México” en De la Garza, E. y Salas, C. *La Situación del Trabajo en México, 2003*, México Plaza y Valdés, 2003.

³ Marco Carrillo, Juan Martínez y Jorge Lara *El papel de los sindicatos en la flexibilización de los contratos colectivos, la experiencia*

años subsiguientes (1996-2000), se pretendió darle un mayor impulso a este sector, puesto que representaba una oportunidad para generar nuevos empleos y consolidar la industria del vestido y de la confección con miras a la exportación.

queretana, Ponencia presentada en el Primer Encuentro de Investigadores de la Región centro Occidente sobre Desarrollo Social y Trabajo en el Marco de la Globalización. Realizado en la ciudad de Guadalajara, el 30-31 de agosto de 2004.

Cuadro 1
Maquila de exportación por rama económica,
1991-2005

Rama	1991	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2004	2005
Alimentos y bebidas	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
Eléctrica y electrónica	1	2	2	2	1	1	1	0	4	2	2	3	3
Madera	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Papel, imprenta y editorial	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Productos metálicos y autopartes	2	2	3	1	3	4	5	4	3	4	5	4	7
Química, caucho y plástico	1	0	0	1	0	1	1	1	2	0	0	1	2
Textil	11	13	13	20	26	41	33	5	5	3	4	8	7
Otras industria	0	0	0	0	1	0	1	1	3	5	8	6	13
<i>Total</i>	<i>16</i>	<i>19</i>	<i>19</i>	<i>26</i>	<i>32</i>	<i>50</i>	<i>42</i>	<i>12</i>	<i>18</i>	<i>14</i>	<i>19</i>	<i>23</i>	<i>33</i>

NOTA: Para 1992 no se encontró información disponible.

Fuente: Para el año de 1991: SEDEC, (1991) "Anuario Económico 1991". Gobierno del Estado, p. 196; para el año 1993: SEDEC (1992) "Anuario Económico 1992". Gobierno del Estado, p. 191; para los años 1994-2002, SEDESU (2003) "Anuario Económico 2003" Gobierno del Estado, p. 198; para el año 2004 elaboración propia con base en información de la Secretaría de Economía, Delegación Querétaro y de las propias empresas. Para 2005 (datos hasta el mes de mayo): Secretaría de Economía, <<http://www.economia.gob.mx/?P=76>>.

En octubre de 1997 el gobierno estatal anunció la política económica a seguir⁴, estableciendo la prioridad de impulsar estrategias regionales para equilibrar el desarrollo del estado donde las diferencias entre la industria y el campo no fueran tan marcadas, en segundo lugar, fijó la posición gubernamental de apoyar la instalación de empresas demandantes de mucha mano de obra. Apoyados en ambos criterios se implantaron las condiciones para fortalecer la inversión de empresas maquiladoras tanto en los corredores industriales existentes.

La instalación de maquiladoras ha sido errático, de 16 registradas en 1991, se pasa al máximo histórico en 1995 con 50 maquiladoras establecidas (de las cuales 41 correspondían a la rama textil), en el 2000 se contabilizan 18, disminuye a 14 en el año siguiente, alcanza las 23 en 2004 y llega a 33 maquiladoras en mayo de 2005.

Comportamiento económico de la maquila

Considerando los indicadores de valor de la producción, valor agregado y el índice de productividad, se observa que la producción de la Industria Maquiladora de Exportación en el Estado de Querétaro para el periodo 1990-2002 presenta altibajos.

⁴ Gobierno del Estado de Querétaro "Plan estatal de desarrollo 1997-2003", en <<http://www.queretaro.gob.mx>>, 1998.

Cuadro 2
Valor de la producción.
Precios constantes

Año	Producción	Tasa de crecimiento anual
1990	108,078.8	—
1991	122,390.9	13.2
1992	232,921.9	90.3
1993	253,913.0	9.0
1994	214,919.0	-15.4
1995	439,413.9	104.5
1996	696,486.3	158.5
1997	630,941.2	-9.4
1998	619,775.6	-1.8
1999	545,941.1	-11.9
2000	404,630.8	-25.9
2001	342,839.5	-15.3
2002	432,948.2	26.3

Fuente: Elaboración propia con base en la información del Sistema de Cuentas Nacionales. INEGI, página electrónica.

Las tasas de crecimiento anual son inestables con una cierta tendencia al decrecimiento, significándose el año de 2002 que marca el inicio de la recuperación, sin embargo, apenas alcanza los niveles de producción de 1995 aunque con un menor número de empresas, 1995 (26) y 2002 (19) lo cual refleja que no hay una relación directa entre el número de empresas y el nivel de producción. El 2002 representa una época de muchas dificultades para el sector maquilador en Querétaro producto de la situación económica general y de movimientos al interior del estado que indicaban la idea de abandonar los programas de apoyo a este sector por considerar que poco aportan al empleo y

tienen altas probabilidades de emigrar en cuanto la situación no les sea favorable o cuando la casa matriz tome la decisión de invertir en otros lugares que les posibiliten obtener mayores tasas de ganancia.

Cuadro 3 Valor agregado. Miles de pesos a precios constantes		
Año	Valor agregado bruto	Tasa de Crecimiento anual
1990	20,495	—
1991	26,766	30.5
1992	48,234	80.2
1993	76,275	58.1
1994	76,342	0.08
1995	89,533	17.2
1996	98,893	10.0
1997	123,962	25.2
1998	119,058	-3.9
1999	127,017	6.6
2000	79,305	-37.7
2001	66,934	-15.5
2002	73,383	9.6

Fuente: Elaboración propia con base en la información del Sistema de Cuentas Nacionales. INEGI, página electrónica.

El valor agregado bruto, de acuerdo con la clasificación de INEGI, comprende sueldos, salarios, prestaciones sociales y contribuciones patronales; materias primas nacionales, envases y empaques nacionales, gastos diversos y utilidades brutas. Éste tiene un comportamiento que expresa los vaivenes de la maquila en Querétaro. En primera instancia, manifiesta un incremento notable entre 1990 y 1997 al crecer seis veces, sin embargo, a partir de ahí se muestran debilidades y una reducción en las tasas de crecimiento. Para el año de cierre del estudio (2002), se observa una pequeña recuperación que no alcanza a resarcir las dramáticas caídas; el valor de la producción de 2002 es todavía menor a la obtenida en 1993. Los datos son concordantes con el comportamiento de la maquila a nivel nacional.

Posiblemente, la caída en el valor agregado bruto, en la medida en que incide sobre la ganancia empresarial sea un elemento que los inversionistas consideraron para no seguir estableciendo empresas en la entidad, factor que incide en los planes de crecimiento y consolidación de las plantas maquiladoras. Es un hecho que las empresas maquiladoras en Querétaro han padecido esta situación y encuentran poco atractivo el crecer o instalarse, a pesar de que el Estado cuenta con otros factores atrayentes, como las vías de comunicación y transporte, las ventajas fiscales o

la política laboral que se distingue por la tranquilidad sindical y los escasos conflictos obrero-patronales, factor que siempre resaltan los discursos oficiales como una ventaja comparativa.

Cuadro 4 Índice de productividad				
Año	A Personal ocupado	B Valor agregado Miles de pesos*	C = B/A Índice de Productividad	Tasa de crecimiento
1990	1,737	20,495	11.8	100.0
1991	1,640	26,766	16.3	138.1
1992	3,021	48,234	16.0	135.5
1993	2,885	76,275	26.4	223.7
1994	2,872	76,342	26.6	225.4
1995	2,937	89,533	30.5	258.4
1996	3,616	98,893	27.3	231.3
1997	5,162	123,962	24.0	203.3
1998	4,848	119,058	24.6	208.7
1999	4,930	127,017	25.8	218.6
2000	2,855	79,305	27.8	235.5
2001	2,848	66,934	23.5	199.1
2002	2,864	73,383	25.6	216.9

* El valor agregado es en precios constantes.

Fuente: Elaboración propia con base en la información del Sistema de Cuentas Nacionales. INEGI, página electrónica.

En el estado de Querétaro, el índice de productividad muestra un incremento continuo entre 1990 y 1995 (pasa del 11.8 al 30.5), le sigue un periodo de descenso entre 1996 y 1999, recuperación en el 2000 (27.8), disminución en el 2001 (23.5) y nueva recuperación en el 2002 (25.6). Para el cierre del periodo el índice alcanza un 25.6, representando un incremento de 2.16 veces respecto a 1990, el incremento del 9% de 2002 respecto a 2001 fue superior al incremento promedio obtenido a nivel nacional que se ubicó en un 0.5%⁵, lo que significa que la productividad en la maquila tiene un nivel de crecimiento aceptable por encima de la media nacional, cuestión que demuestra una situación favorable para las maquiladoras que lograron mantenerse en el escenario industrial. Sin embargo, es necesario cotejar la información en su conjunto para determinar la situación estructural, un dato fundamental consiste en observar el comportamiento de la tasa de ganancia que de acuerdo a la información nacional, viene decreciendo sistemáticamente desde 1990.

⁵ INEGI, Sistema de cuentas nacionales. La producción, salarios, empleo y productividad de la industria maquiladora de exportación, por región geográfica y entidad federativa 1997-2002, México, <electrónica <http://www.inegi.gob.mx>>, 2004.

La tecnología

No existe predominio de algún tipo de tecnología. Resalta el escaso uso de máquinas-herramientas de alta tecnología, las de control numérico computarizado (MHCNC) y robots, utilizados solamente por dos empresas y en porcentajes relativamente bajos (10 y 30%); en el extremo inferior, todas salvo una, utilizan herramientas manuales en porcentajes que van del 10 al 75%; de hecho, las tecnologías intermedias (maquinaria o equipo automatizado no computarizado) son las que marcan cierto dominio en su aplicación. Lo destacable es que no existe empresa alguna que utilice al 100% un solo tipo de tecnología. Esta combinación de metodologías habla de que en las empresas existen configuraciones productivas más que modelos productivos, pues resulta que en una misma empresa están coexistiendo métodos tayloristas/fordistas con métodos posfordistas. Puede afirmarse, incluso, que no existe un modelo dominante puesto que el tipo de tecnología aplicada no sigue una línea homogénea; incluso al interior de cada empresa, los porcentajes del tipo de tecnología empleada también son variables.

El 60% de las empresas están en el nivel medio de tecnología utilizada. Las grandes empresas se mueven entre el nivel medio y el de alta tecnología, mientras que las pequeñas lo hacen en los niveles bajo y medio; en este caso, sólo la mediana empresa se mueve en los tres niveles tecnológicos. Es un hecho que las empresas mezclan los niveles tecnológicos de acuerdo al tipo de proceso que realizan, por ello no se puede hablar de un solo nivel predominante en la maquila, tampoco se puede decir que el no estar en los niveles altos de uso de tecnología sea por razones de atraso o falta de recursos, ya que las empresas van adaptando sus necesidades con la mira de alcanzar siempre el mayor beneficio con el menor costo, las estrategias de uso de tecnología no están asimiladas directamente a la idea de que la alta tecnología es sinónimo de altos beneficios.

Esta condición tecnológica requiere del empleo de una fuerza de trabajo experimentada para poder adaptarse a las desigualdades que presentan las empresas, en este sentido adquiere importancia el contar con un perfil de la mano de obra que cubra características técnicas y de conducta al interior de la planta, referidas a actitudes, manejo de emociones, disposición ante el trabajo, relaciones con los superiores, etc.

Los sistemas de suministro de insumos para la producción es una cuestión cruzada entre el uso de tecnología y las formas de organización del trabajo. La instrumentación de los sistemas del "justo a tiempo" para el suministro de producción no alcanza a generalizarse, el 57% no lo utiliza,

lo que indica que los sistemas de control de inventarios no son avanzados; las demás empresas trabajan con esquemas tradicionales para el suministro y control de los inventarios.

Por otra parte, ninguna empresa utiliza de manera conjunta maquinaria y equipo con otros establecimientos del país, cuestión que refleja una cierta desarticulación y acentúa el carácter transitorio de las empresas maquiladoras; su alta volatilidad hace que no arriesguen inversiones y operen cautelosamente.

En la maquila queretana ninguna empresa invierte en investigación y/o desarrollo tecnológico y el 71.4% adquiere tecnología de la casa matriz, siendo ésta la fuente principal y que denota una condición de dependencia tecnológica. No se tiene diseño de nuevos productos, ni de maquinaria y equipo, solamente se transfiere la tecnología por medio de la compra y las grandes corporaciones se encargan de enviarles lo que consideren pertinente o propicio para satisfacer sus propias necesidades.

La organización del trabajo

Las maquiladoras cuentan con una división del trabajo por departamentos para atender los distintos aspectos del proceso de trabajo, las categorías de obreros en producción varían de empresa a empresa: se detectaron de 3 hasta 7 niveles y tienen áreas especializadas para el mantenimiento y la supervisión.

Cuidan las formalidades en materia de procedimientos de ingreso y promoción de los trabajadores, cuentan con manuales de puestos y procedimientos, se cumplen con cuotas de producción, se realizan tareas de mantenimiento, se hacen estudios de tiempos y movimientos y se supervisa el trabajo, en todos los casos la heterogeneidad es el signo del comportamiento, aparecen combinaciones de formas organizacionales con un elemento distintivo: la presencia de una brecha entre lo que se dice y lo que se practica, cuestión que de algún modo repercute en las metas trazadas por la empresa.

Algunas de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT) van ligadas principalmente a los modelos provenientes del Japón (modelo Toyota) que combinan el control total de calidad con el justo a tiempo y sus posteriores ramificaciones. En el caso de las empresas maquiladoras se encontraron hasta ocho nuevas formas de organización del trabajo. Salvo el control estadístico del proceso y el Kan Ban, con una utilización porcentual dentro de los procesos productivos del 57.1% y 42.9%, las demás son utilizadas en menor medida, su aplicación es muy localizada dentro de la empresa, se aplica en pequeñas acti-

vidades dentro de los departamentos y no constituyen la forma de organización predominante.

Actualmente algunas gerencias impulsan estas nuevas formas organizativas tratando de incorporarlos dentro de lo que llaman la “nueva cultura laboral”. Ahora bien, los modelos de las NFOT implican la participación y el involucramiento de los trabajadores para el crecimiento de la productividad del trabajo, cuestión que supone una mayor autonomía en la toma de decisiones por parte de los trabajadores. En la entidad el esquema es diseñar formas de organización que en el papel consideren la participación del obrero como algo fundamental en el logro de la estrategia; no obstante, cuando se indagó sobre las formas de participación de los trabajadores, se descubrió que la realidad es otra en aspectos relacionados directamente con el proceso de trabajo (cambios en la especificación del producto, control no estadístico de proceso) y en temas como programas de prevención, resolución de conflictos, el control de las horas extras, en todas estas funciones la participación es mínima. En consecuencia, el establecimiento de nuevas formas de organización del trabajo no logra transitar de lo formal a lo real, generando confusiones y contradicciones en las actividades concretas. Por otra parte, desde el lado de los trabajadores, la situación es que toman las medidas de la gerencia como cuestiones obligadas y rutinarias que deben cumplir; por tanto, sus acciones se convierten en algo que deben ejecutar sin considerarlas parte de las decisiones.

Ligado a lo anterior están los temas de la comunicación y el involucramiento. La comunicación es un factor que puede darle fluidez a los procesos productivos, constituye un tema siempre presente en los discursos, discusiones y decisiones gerenciales, representa un espacio subjetivamente importante para el trabajador pues es un primer paso para sentirse considerado y comprometido con la actividad que realiza. Sin embargo, la forma de abordarlo se reduce a actualizar fórmulas ya probadas, como el modernizar los mensajes escritos, renovar la comunicación verbal o bien actualizar los discursos de la empresa sin rebasar el plano meramente formal; en consecuencia, su efecto no llega a tener trascendencia en el mejoramiento de las formas de comunicación al interior de las empresas maquiladoras.

Una de las preguntas del cuestionario se refiere a las formas de comunicación que se tiene en la empresa, la información recabada evidencia que el personal directivo y administrativo en general utiliza como principal forma de comunicación con los trabajadores de producción a *la forma verbal y directa* en un 71.4%. Por su parte, los trabajadores utilizan esta misma forma en 42.9%, pero además, lo

hacen por medio de *jefes y supervisores y mediante grupos o equipos de trabajo* con un 28.6% en ambos casos. Los directivos han estimulado la comunicación entre los trabajadores para resolver los diferentes problemas que se presentan en la producción por medio de juntas 57.1% y en equipos de trabajo 42.9%.

La encuesta aplicada indica un escaso involucramiento en la toma de decisiones por parte de los trabajadores de producción pues sólo en dos preguntas, (42.9%) la respuesta “regular” se ubicó en primer lugar. En el resto de las preguntas aparece como primera opción “no se realiza” y como segunda opción “esporádica”, lo cual permite concluir que hay un mínimo de involucramiento.

La movilidad interna, —referida a los ajustes en puestos y categorías, rotación de turnos, polivalencia y movilidad geográfica— es una de las formas novedosas que se han introducido en los espacios productivos su instrumentación impacta sobre el incremento en la productividad del trabajo; por otra parte, las estrategias empresariales de movilidad interna buscan que los trabajadores se involucren más con la empresa, incrementen su productividad a través del desarrollo de otras capacidades y habilidades en diferentes puestos de trabajo.

Niveles de flexibilidad

El tema de la flexibilidad cobró importancia en la década de los ochenta con la tentativa gubernamental de reestructuración productiva y la llamada reconversión industrial. En este apartado, se presentan los resultados de la encuesta y el análisis de los contratos colectivos obtenidos en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje. En Querétaro los procesos productivos han nacido flexibles, por lo cual las tendencias hacia la flexibilidad responden a una lógica distinta pues no se ha tenido que pasar por ajustes estructurales para establecer la flexibilidad en la industria queretana⁶

Lo que dicen los contratos colectivos

Para el análisis de los diecisiete contratos colectivos, se siguió la metodología de clasificar en cuatro tipos de flexibilidad: la flexibilidad en el nivel tecnológico, flexibilidad numérica, funcional y salarial.

⁶ Marco Carrillo, Juan Martínez y Jorge Lara, “La polémica sobre la nueva Ley Federal del Trabajo” en *Revista Superación Académica* (Querétaro, Qro.), num. Julio-diciembre, 2003; y “Flexibilidad en la contratación colectiva en el estado de Querétaro”, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2004a.

Como se ha establecido en otro trabajo⁷, los contratos colectivos en Querétaro son flexibles desde su origen, sea por acción unilateral planeada por la empresa, sea por un acuerdo expreso entre sindicato y empresa, sea por la visión economicista de los sindicatos que los ha llevado a fijarse como meta exclusiva la vigilancia de los salarios. Es evidente que la pasividad sindical no contribuye a establecer un diálogo productivo entre los actores involucrados en la actividad laboral. Los trabajadores, por su parte, desconocen la posibilidad de establecer este tipo de diálogos y a los gerentes les interesa mantener un control férreo del proceso de trabajo, de tal manera que cuando se realizan es por iniciativa de la parte empresarial.

La flexibilidad numérica es la capacidad de decisión que tienen las empresas para determinar el número de trabajadores de acuerdo a los requerimientos del proceso de trabajo. La contratación de eventuales, de empleados de confianza, el empleo de subcontratistas y el reajuste de obreros, son los aspectos que se revisaron en los contratos colectivos. Si bien la flexibilidad no es absoluta como en el caso del uso y adecuación de tecnología, se mantiene una tendencia hacia una flexibilidad alta. La no participación en los rubros de contratación de eventuales, empleados de confianza y reajuste de personal es en el 85.7% de los casos y en la subcontratación la empresa tiene el control total, es decir, el sindicato no interviene.

En la flexibilidad funcional se incluyen los aspectos que modifican las funciones que realizan los trabajadores, de acuerdo al puesto y la categoría, permitiendo que la capacidad de decisión empresarial de mover a los trabajadores entre puestos, turnos, horarios de trabajo, incluso geográficamente, sea lo más amplia posible. Un punto importante surgido de las propuestas provenientes de las nuevas formas de organización del trabajo, es la del obrero polivalente, capacitado e involucrado en su actividad de tal forma que alcance metas de incremento de la productividad y mayor eficiencia en su trabajo.

Se encontró que las cláusulas pactadas en los contratos colectivos favorecen la toma de decisiones de la empresa; es decir, las estrategias empresariales no tienen el obstáculo de la negociación con el sindicato para instrumentar las medidas que consideren más adecuadas para el crecimiento de la empresa. En los hechos hay aspectos que algunas maquiladoras no tienen como prácticas establecidas y otras lo realizan esporádicamente, por ejemplo la movilidad de puestos o la movilidad geográfica; sin embargo, lo significativo es que des-

⁷ Marco Carrillo, Martínez y Lara, "El papel de los sindicatos en la flexibilización ..." *Op. cit.*

de el contrato se tiene la libertad para que la gerencia tome la decisión más adecuada de acuerdo a sus intereses.

La forma predominante de establecer el salario es por día, semana, quincena o mes, en 94.1% de los casos, por obra determinada alcanza al 5.9%. La modalidad de los bonos como forma de complemento salarial viene desde el año de 1992 cuando se firman los convenios bilaterales de productividad; a partir de entonces, en los contratos colectivos se incluyen cláusulas para el otorgamiento de bonos por asistencia, puntualidad, productividad o bonos por calidad o cualquier otro tipo de bono (principalmente vales de despensa). La idea de entregar bonos de productividad radica en pagarle más a quien demuestre ser más productivo, empero, siempre se ha manejado unilateralmente y no siempre con aplicación justa, es más podría decirse que el sistema de bonos incide negativamente en el resto de las prestaciones del trabajador en la medida en que no se consideran parte del salario y por lo tanto, no entran en el cálculo de jubilación, pensiones o pago de aguinaldo.

En general, se observa que el salario es un tema central para el sindicato y para la empresa, de ahí que el salario se pacte por día o por mes y sea fijo, no estando amarrado a la productividad, ni a las condiciones económicas de la industria. A juzgar por los datos obtenidos, la negociación del salario es el aspecto más bilateral (por decirlo de algún modo) del conjunto de aspectos que se tratan en términos contractuales.

En conclusión, lo firmado contractualmente se caracteriza por la amplia libertad de la empresa para decidir las estrategias a seguir en cuestiones tecnológicas, organizativas y funcionales; en materia salarial, está obligada a negociar con el sindicato los aumentos, las formas del salario y los bonos asignados. Las prácticas cotidianas rescatadas de las encuestas señalan cierta permisividad empresarial a la hora de aplicar la normatividad establecida en los contratos colectivos.

Las configuraciones sociotécnicas

Las empresas maquiladoras asentadas en el estado de Querétaro son de historia reciente, es propiamente a fines de la década de los ochenta cuando cobran importancia y su presencia se convierte en parte del desarrollo económico de la entidad, derivado de la preocupación por reconvertir a la industria para que se adecuara a las condiciones internacionales que las políticas neoliberales venían fomentando y diera respuesta a las necesidades del gran capital. Esto viene aparejado a la inquietud gubernamental de consolidar el proyecto de maquiladoras considerando que serían fuente creciente

de creación de empleos y riqueza para la entidad, en los medios académicos se desarrolla la polémica en torno a la situación y características que se adoptaban en las maquiladoras del norte del país, lugar en el que se inició y desarrolló el programa de maquiladoras desde mediados de los años sesenta.

Con base en el análisis de la información obtenida con la aplicación de las encuestas, es posible señalar algunos rasgos generales para vislumbrar la tendencia de los modelos productivos que se presentan en la industria maquiladora queretana. Es evidente que falta mucho por indagar como para tener un panorama completo de la situación para ser más categóricos en las afirmaciones. En este sentido, nuestras conclusiones son preliminares.

Las maquilas queretanas son, en su mayoría, ensambladoras, el uso de la tecnología es heterogénea, con un cierto dominio de máquinas no automatizadas, ninguna realiza investigación y desarrollo, obtienen la tecnología de las plantas matrices. Prácticamente todas las empresas han realizado cambios organizacionales que pretenden acercarse al modelo toyotista, aunque en la mayoría las formas más simples como los círculos de calidad tienen poca aplicación, se observa una mezcla de taylorismo-fordismo combinado con aspectos del toyotismo.

La mayoría de las maquiladoras tienen sindicato, sin embargo, otros estudios sugieren que muchos pueden ser o comportarse como si fueran de protección, y por lo general, la mayoría de los trabajadores que laboran en estas empresas son de planta.

Viabilidad de las maquiladoras

Con la firma del Tratado de Libre Comercio en 1994, se decía que el país tenía frente a sus ojos la oportunidad de llevar a cabo un crecimiento económico sostenido y un modelo de desarrollo basado en la reconversión industrial, en la modernización tecnológica y en la posibilidad de incrementar su base de exportación hacia naciones más desarrolladas como Estados Unidos y Canadá, se abría con ello la posibilidad de que México tuviera la ocasión de formar parte del primer mundo.

Querétaro ha tenido en los últimos años un importante crecimiento económico. Al Estado han llegado inversiones del extranjero y en una época fueron destinadas para impulsar un modelo maquilador de exportación pensado para incorporar a las distintas zonas del estado. El programa de maquila contó en sus inicios con estímulos para la importación temporal sin pago de impuestos del valor agre-

gado, cuotas compensatorias en materias primas y maquinaria y equipo para la realización de sus actividades⁸.

Sin embargo, este modelo para Querétaro ha tenido fuertes fluctuaciones respecto a las inversiones destinadas a las plantas maquiladoras de exportación. Así, el desarrollo de estas empresas no ha sido del todo uniforme, una serie de situaciones que tienen que ver con el entorno internacional han motivado su descenso, la recesión de Estados Unidos, los salarios más bajos en otros países, y la entrada de economías emergentes como China y las del ex-bloque socialista, han hecho más inestable la existencia y competitividad de las maquiladoras queretanas de exportación y ponen en entredicho su permanencia en el estado, empero, las empresas que siguen operando en la entidad han sabido enfrentar exitosamente las condiciones adversas.

Por otra parte, existen razones relacionadas con las políticas estatales y federales que tienden a dificultar la situación del sector maquilador: la burocracia, la falta de políticas claras para impulsar a estas plantas, la falta de rumbo del país y la falta de una mayor infraestructura son, entre otras, causas que vienen a detener su desarrollo y crecimiento. Actualmente, la política industrial del gobierno ha dejado de ver como una opción viable a la maquila y empieza a apostar por las empresas generadoras de productos terminados más que por el maquilado; incluso funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Sustentable del Estado plantean que el modelo maquilador de exportación para el estado de Querétaro está agotado.

Pensamos que este planteamiento es equivocado, pues hemos observado que en el Estado pueden convivir modelos productivos de distinta índole y propósito; lo que se tiene que hacer es impulsar nuevas alternativas que coadyuven al fortalecimiento de los diferentes factores que componen a las plantas maquiladoras, sobre todo aquellas que demuestren su eficacia en términos de productividad, competitividad y estabilidad para el personal que labora en ellas. Creemos también que Querétaro cuenta con los suficientes recursos como para llevar a cabo un amplio desarrollo productivo y social; sin embargo, es necesario comparar cuál es la situación real que vive el Estado con respecto a los demás que integran la República Mexicana y, sobre todo, con aquéllos que componen la región. Lo esencial es no apostar todo a una sola política: se debe diversificar el fomento a las actividades industriales sin darles excesiva prioridad a una de ellas, tal y como se ha hecho en los últimos años.

⁸ SEDESU, *Anuario económico 2003*, México, Gobierno del Estado de Querétaro, 2003.

En Querétaro, se tienen grandes desafíos económicos por resolver. La vieja aspiración de trabajo digno, educación de calidad y condiciones de vida en un proceso constante de mejora, constituyen los tres vértices de un triángulo social que reclama satisfacción a estas demandas sin que todavía se avance en esa dirección. El desarrollo industrial, pensado como la solución a los grandes problemas estatales no ha sido tal, una rápida revisión a temas como el empleo, la educación o las condiciones generales de vida permite entender el contexto difícil en el que las empresas maquiladoras se desenvuelven. Por otra parte, alcanzar las condiciones de vida digna para todos, supone generar políticas de desarrollo social sensibles a las condiciones de los sectores de menores ingresos. El campo, las zonas indígenas y las colonias urbanas sin infraestructura mínima deberán ser incorporados a los planes de desarrollo del estado, asegurando que sus habitantes cuenten con los mínimos indispensables en cuestión de vivienda, luz, agua, salud, cultura y recreación.

La excesiva apertura del mercado como resultado de la firma del TLC, tomó sin preparación a nuestra planta productiva para enfrentar la competencia internacional. Nunca se tomaron en cuenta las desigualdades económicas, tecnológicas y de capacitación de la fuerza de trabajo existentes entre los países firmantes del Tratado. A marchas forzadas, se ha querido entablar el pretendido equilibrio con base en la modernización unilateral y fragmentaria de la planta productiva. En la práctica es el refrendo de que el modelo económico se mantiene dentro de los lineamientos básicos de los últimos sexenios conocidos bajo el concepto de neoliberalismo.

En Querétaro, se apostó por el lado del crecimiento de las maquiladoras de exportación, estableciendo una política económica que priorizó estrategias regionales para su instalación masiva; adicionalmente fijó la posición de apoyar la instalación de empresas demandantes de mucha mano de obra. Bajo estos dos criterios, el gobierno estatal trabajó durante la década de los noventa, generó las condiciones necesarias para establecer y fortalecer la inversión de empresas maquiladoras o empresas de producción compartida como se le conoce en términos técnicos, tanto en los corredores industriales como en las regiones más apartadas de la geografía queretana.

Sin embargo, los embates de la crisis han llevado a las maquiladoras a una situación de crisis que, para el estado de Querétaro, está significando el estancamiento y su eventual extinción. El hecho de que solamente diecinueve empresas maquiladoras continúen actualmente en el estado es muestra de la compleja situación del sector en su conjunto.

El problema de una apuesta de esta naturaleza radica en que el proyecto neoliberal presupone un circuito fijo, sin cambios y con todas las posibilidades de éxito, priorizan la política monetaria (tasa de interés, paridad de la moneda, inflación, control salarial) con la intención de incidir positivamente en la balanza de pagos; a partir de ahí esperan, mágicamente y sin atender a las condiciones económicas reales, que fluyan los capitales productivos tanto nacionales como extranjeros para que le impriman una especial intensidad al sector exportador y con su crecimiento generar procesos económicos de alto impacto en el mercado interno, mayores empleos, mejores ingresos y prosperidad para todos.

La no concordancia entre los supuestos de la teoría y los resultados, marcan un abismo difícil de cerrar. La realidad ha exhibido, en los casos de México y Querétaro, que este proyecto ha conducido una y otra vez al desequilibrio de la balanza comercial; que, en cuanto sobrevienen procesos de recuperación económica y las condiciones internacionales son favorables, crezca irracionalmente la importación de insumos industriales, cuyo impacto negativo en la balanza de pagos conduce a los capitales a privilegiar el capital especulativo, produciendo efectos negativos sobre la política monetaria. El pretendido círculo virtuoso del neoliberalismo es, más bien, vicioso.

En Querétaro, las políticas industriales, protectoras primero, de apertura después, generaron cambios importantes en la fisonomía económica y en las relaciones sociales prevalecientes en el entorno. Un cambio notable ha sido el paulatino abandono de la intervención estatal, lo que dejó en manos de los empresarios las principales decisiones del tipo y ritmo que debía tener la reestructuración productiva.

Sin embargo, el Estado a pesar de su alejamiento en las inversiones sigue interviniendo en las políticas generadas por lo menos desde la década de los ochenta. En primer término, la política industrial se ha caracterizado por la ambigüedad, gira a conveniencia entre el papel protector y el "dejar hacer", permitiendo un margen amplísimo de maniobra al sector industrial para determinar los rumbos a seguir, guiados solamente por la posibilidad de máxima ganancia al menor costo y riesgo. En segundo término, la política salarial restrictiva ha sido aprovechada en la región para ofrecer fuerza de trabajo barata, la entidad está ubicada en la zona salarial más baja del país de acuerdo a la Comisión Nacional de Salarios Mínimos. En tercer término, está la flexibilización del mercado de trabajo y que en el estado ha sido una práctica cotidiana por la industria a través de los contratos colectivos y su aplicación directa, sin necesidad de modificaciones a la Ley Federal del Trabajo.