

Hacia nuevas formas de organizar el trabajo en la IME de Yucatán: análisis de dos empresas

Beatriz Castilla Ramos*
Beatriz Torres Góngora*

La industria maquiladora en la entidad presenta una configuración compleja, heterogénea y polarizada por la gran diversidad de indicadores que la integran, mismos que se encuentran en transformaciones constantes. En nuestra reciente investigación antes citada, y en los estudios de caso que presentamos en este texto, cuestionamos el supuesto, repetido en muchos estudios, de que las maquiladoras se abocan únicamente a labores intensivas en mano de obra dedicadas al ensamble simple, a cargo de personal joven, femenino y descalificado desempeñándose en plantas con malas condiciones de trabajo y de empleo.

En 1994, consignamos que el sector maquilador de exportación en Yucatán había iniciado algunas transformaciones en torno a la gestión de la mano de obra¹, así como en las formas de organizar los procesos productivos al incorporar elementos de las llamadas Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT) que se

contraponen a la línea taylorista tradicional. Hecho que advertimos en 1985, al instaurarse el Programa de la industria maquiladora en la entidad, cuando las primeras obreras yucatecas empleadas en estas plantas, manifestaron su rechazo a la línea de producción taylorista. Mujeres costureras, algunas de ellas, ex trabajadoras de la industria local de la confección, donde predominaba el trabajo a destajo, se resistieron al cronómetro, a los tiempos y movimientos que conlleva, según Taylor, la producción organizada, y realizaron un paro laboral y posteriormente la huelga. El conflicto culminó con la sindicalización de las trabajadoras de esta planta; desde entonces, es el único sindicato visible en

la industria maquiladora de exportación en Yucatán².

En la reciente investigación que hemos concluido intitulada “Modelos productivos y cultura laboral en la IME de Yucatán”³ detectamos, en un grupo

* Investigadoras, Unidad de Ciencias Sociales, Centro de Investigaciones Regionales “Dr. Hideyo Noguchi”, Universidad Autónoma de Yucatán.

¹ Castilla, Beatriz y Beatriz Torres, “Algunas transformaciones en el sector maquilador yucateco” en *El Cotidiano. Revista de la realidad mexicana actual*, Universidad Autónoma Metropolitana, año 10, núm. 66, México, 1994.

² Castilla, Beatriz y Beatriz Torres, “Las maquiladoras en Yucatán” en Ricardo Pozas y Matilde Luna (coords), *La empresa y los empresarios en el México contemporáneo*, Editorial Enlace Grijalbo, México D. F., 1989.

³ Castilla Ramos, Beatriz y Beatriz Torres Góngora, *Reporte de investigación: Modelos de Producción y cultura laboral en la maquila de exportación: zona Yucatán*, CIR-UADY, diciembre de 2006. Como parte del proyecto nacional “Modelos de producción y Cultura Laboral en la industria maquiladora del centro y sureste de México” que coordinó el Dr. Enrique de la Garza Toledo, UAM-I, México, D.F. y cuyos resultados fueron publicados en el libro: Enrique de

de establecimiento, la tendencia a incorporar las NFOT, basadas en grupos de trabajo en el seno de la producción, apuntaladas en la nueva gestión empresarial que procura el trabajo consensuado.

A manera de ejemplo, exponemos dos estudios de caso de empresas trasnacionales instaladas en Yucatán, con estas características y sus repercusiones más importantes en los trabajadores y en el funcionamiento de la empresa. El primer caso corresponde a una firma asiática del giro de la confección, una de las más importantes a nivel mundial en el rubro de la mezclilla y porque ha incorporado el programa de células de producción denominado *Monty Super Manufacturing System*. La segunda firma, corresponde a una empresa electrónica estadounidense cuya matriz se ubica en Yucatán y cuya característica esencial es la de ser el centro de diseño mundial. Antes de analizar los casos, presentamos una breve discusión del significado y alcance de las llamadas NFOT con el propósito de construir un marco conceptual para abordarlos. Inmediatamente, se caracteriza a la industria maquiladora en Yucatán para posteriormente profundizar en los estudios de caso y finalizar con algunas reflexiones.

Hacia nuevas modalidades de organización del trabajo en la IME

La gran heterogeneidad de la industria maquiladora de exportación (IME), en términos de modelos productivos, constituye una realidad categórica. La IME como un segmento de la estructura económica nacional, también se ha visto en la encrucijada de examinar y seleccionar el sistema productivo acorde a sus necesidades y a los costes que les permitan mantenerse en el mercado.

Los diversos momentos por los que ha transitado la IME, fuertemente influenciados por los sucesos internacionales —que por oleadas amplían o restringen su posición en el mercado internacional y con ello su dinamismo y nivel de operación—, obligan a ajustar sus espacios productivos incorporando, en algunas de las empresas y ramas, elementos de las llamadas nuevas formas de organización del trabajo (NFOT).

Las llamadas NFOT surgen a inicios de los años ochenta en contraposición del modelo taylorista-fordista⁴, que esa

la Garza Toledo (Coord.), *Modelos de Producción y cultura laboral en la maquila de exportación: la crisis del toyotismo precario*, Plaza y Valdés, UAM, México, D.F., 2005.

⁴ Esquemáticamente, el modelo taylorista funciona con los siguientes preceptos: a) una clara distinción y separación entre concepción y ejecu-

ción del trabajo; b) una fuerte y continua progresión de la división, parcelación del trabajo y ejecución, lo que conduce a la conformación rígida del proceso de producción y del diseño de los puestos, c) la centralización máxima del poder del diseño administrativo, cuya circulación jerarquizada de arriba abajo se realiza mediante canales estrictamente formalizados.

década mostró claros signos de agotamiento y cedió el paso a otros sistemas productivos, genéricamente denominados como postfordistas. La *lean production*, el toyotismo o producción ajustada proveyó los principios para desechar los principios tayloristas-fordistas. En palabras de Coriat⁵, dichos principios incitaban a “pensar al revés”. Tal vez, la búsqueda de la flexibilidad en suplantación de la rigidez existente en el taylorismo-fordismo es la característica que sintetiza este tránsito de modelos productivos.

Desde la perspectiva del mercado, la diferencia entre el modelo taylorista y el de la producción flexible, es que el primero respondía a un mercado estable, cuya producción en serie estaba asegurada en la fórmula “producción y consumo” del esquema Keynesiano. Un esquema que no pudo cancelar los altibajos en la producción al final de la segunda guerra mundial y es a la mitad de los años setenta cuando se detonó la crisis y se instaló la incertidumbre en el seno de las empresas. Esos fueron momentos cruciales en el que la competencia se tornó imprevisible y tocó hasta las corporaciones más fuertes como la *General Motors*.

La aplicación del taylorismo-fordismo en la producción formó a un trabajador especializado y eficiente en una sola tarea invariable y repetitiva que ejecuta sus tareas a un ritmo externo: el de las máquinas. Con este sistema de producción, las jornadas obreras se tiñeron de monotonía y la desafección por el trabajo se extendió en los centros de trabajo.

En todo el mundo fabril resonaron las oposiciones, resistencia y el descontento obrero ante el trabajo y las tareas desempeñadas bajo este régimen, que en opinión de algunos autores como Braverman⁶, el trabajo se vació de contenido al grado de que el citado autor acuñó el concepto de “la degradación del trabajo” Concepto que enmarca a un obrero descalificado y fácilmente sustituible e intercambiable, en contraposición al trabajador de oficio dueño de sus saberes. Los límites físicos y sociales del taylorismo-fordismo fueron ampliamente tratados y documentados en diversas regiones, principalmente las industrializadas, aunque se le pretendió dar una generalización

⁵ Coriat, Benjamín, *Pensar al revés*, Siglo XXI, México, 1991.

⁶ Braverman, Harry, *Trabajo y capital monopolista*, Edit. Nuestro Tiempo, México, 1981.

inexistente⁷. Fue a partir de entonces que se hizo urgente la reestructuración de todos los aspectos que conforman las empresas. De ahí que las voces de los empresarios del mundo entero proclamaran: “hay que evitar todo tipo de despilfarro, ajustar costes, y crear al interior de la empresa las condiciones que permitan responder al más mínimo síntoma de cambio”⁸. Por ello se hizo inminente la construcción de una producción sustentada en la flexibilidad de la tecnología utilizada a fin de acoplarse a una demanda diferenciada; de una organización también flexible en cuanto a rotación de puestos y funciones entre su personal; lo que requería de la multifuncionalidad de la mano de obra y la construcción de una nueva relación basada en las relaciones de cooperación entre la gerencia y los trabajadores y donde los sindicatos tienden a ser desplazados. En lo que concierne a la gestión de los recursos humanos, se ha puesto especial atención en la *capacitación de la mano de obra*, a fin de asegurar la participación e involucramiento de los trabajadores con la empresa, así como para mejorar sus condiciones de trabajo.

Desde luego, la discusión acerca de la implementación de un nuevo modelo y el consiguiente abandono del otro no tiene esta simplicidad y resultados unívocos. Con mayor peso en la IME que se origina como simple ensambladora y en la década de los ochenta, se detectan en algunas ramas con saltos tecnológicos relevantes que las ubica entre las empresas más sofisticadas del país⁹.

La polémica acerca de la IME como espacio necesario de mal empleo, explotación y condiciones de trabajo adversas, contra las que le ven la posibilidad de generar ocupación formal con capacitación constante, sigue en la mesa de debate. La generación de empleo y la calidad de éste en las plantas maquiladoras y su relación con los sistemas pro-

ductivos adoptados es únicamente uno de los rubros para analizar el desempeño de la IME. Otros serían la transferencia tecnológica, su integración a la economía local y su participación en el desarrollo regional.

Los estudios empíricos demuestran que cualquier sistema productivo –en maquiladoras o no maquilas– no se desarrolla en el vacío, sino que se inserta en contextos laborales, sociales y culturales específicos, mismos que dan contenido a numerosas modalidades y prácticas cuando se imbrican con espacios económicos y culturales específicos. Es así que la IME con la diversidad de sectores y ramas que la conforman; el tamaño de sus establecimientos y la constitución y el poder de mercado de cada firma, tendrá resultados diferenciados como se verá más adelante, en el caso de algunas maquiladoras asentadas en Yucatán¹⁰.

Yucatán: conformación del espectro maquilador

Con el fin de tener una idea de la conformación del sector maquilador en Yucatán en una perspectiva longitudinal, elaboramos su comportamiento a partir de los años noventa, tomando como base los indicadores más importantes: números de establecimientos, empleo. Para el año 2006 presentamos la configuración basada en ramas industriales.

Se observa el incremento sostenido hasta el año 2000 que sitúa en el país y en Yucatán al boom maquilador, y su consolidación como espacio de la industria del vestido¹¹ seguido de fluctuaciones hasta su decremento en el 2006. En cuanto a la ubicación de las plantas, si bien la ciudad de Mérida ha sido siempre la sede principal de las factorías extranjeras transnacionales, es significativa la presencia de empresas en muchas poblaciones y ciudades del estado, especialmente en la antigua zona henequenera

⁷ Neffa, Julio César, *Transformaciones del proceso de trabajo y de la relación salarial en el marco de un nuevo paradigma productivo. Sus repercusiones sobre la acción sindical*, ponencia presentada en el XX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología América Latina y el Caribe: Perspectivas de su reconstrucción, México, D.F., 1995. De la Garza, Enrique, *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*, Mimeo, 1996. Castillo, Juan José “Fabricando la organización del trabajo de mañana: una fábrica líder en la mecánica” en *Sociología del trabajo*, núm. 27 primavera, Siglo XXI España editores, Madrid, España.

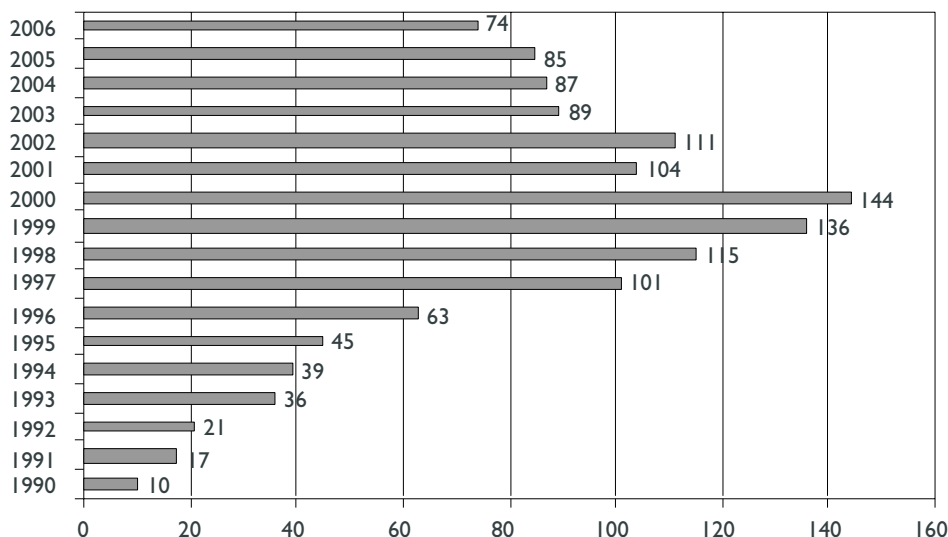
⁸ Prieto, Carlos, “Cambios en la gestión de la mano de obra” en *Sociología del Trabajo Nueva época*, núm. 16, siglo XXI de España editores, p. 82.

⁹ Al respecto, véase los estudios clásicos de Jorge Carrillo, Alfredo Hualde, Maru de la O, entre otros estudios del Colegio de la Frontera Norte, y Alejandro Covarrubias, del Colegio de Sonora.

¹⁰ Una disertación teórica sobre los modelos productivos se encuentran en Castilla Ramos, Beatriz, *Nouvelles Technologies et changement culturels L'xcamples des ouvrières mayas travaillant dans une usine de montage au Yucatán*, Mexique, Thèse doctoral en Sociologie, Perpignan, Francia, 2002. Y Torres Gongora Beatriz, *Modernización productiva, reorganización empresarial y gestión de recursos humanos en la industria de alimentos y bebidas en Yucatán*, UAM-Iztapalapa, México, D.F.

¹¹ Al respecto, véase Castilla Ramos, Beatriz y Alejandra García Quintanilla, “La industria maquiladora de exportación de Yucatán y su especialización en la rama de la confección” en *El Cotidiano*, núm. 136, UAM-Atzacapotzalco, México, 2006, pp. 29-38.

Gráfica 1
Crecimiento de la Industria Maquiladora de Exportación por empresas, Yucatán, México, 1990-2006

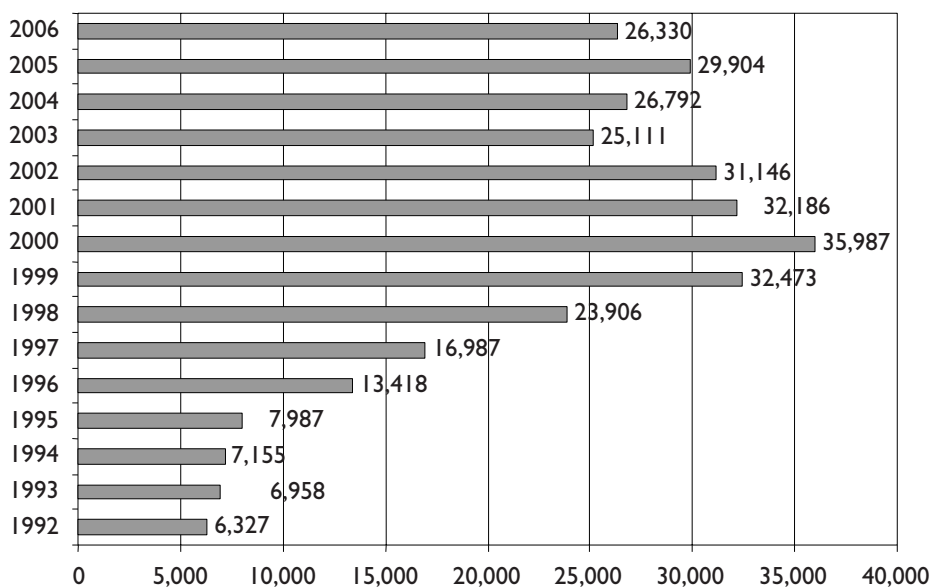


Fuente: Castilla Ramos, Beatriz y Beatriz Torres Góngora. Elaboración a partir de la información de la SECOFI y SEDEINCO.

en atención a la falta de alternativas de empleo. La tendencia a la descentralización se ha acentuado actualmente, en virtud de que para el año 2005, Mérida concentraba el 61% de los establecimientos de la IME y actualmente

registra el 56%. Si tomamos la variable empleo observamos que es en el campo donde se concentra la mano de obra al captar el 68% de la población ocupada de este sector.

Gráfica 2
Empleos generados en la Industria Maquiladora de Exportación, Yucatán, México, 1992-2006



Fuente: Castilla Ramos, Beatriz y Beatriz Torres Góngora. Elaboración a partir de la información de la SECOFI y SEDEINCO.

Al analizar el comportamiento del empleo salta a la vista que las fluctuaciones son congruentes con la pérdida de empresas al mostrar un comportamiento similar: pérdidas, recuperaciones, hasta encontrarse ahora en sus índices históricos más bajos. Esta caída se explica porque el grueso de las empresas pertenece al giro de la confección y es coherente con la baja a nivel nacional de la industria del vestido a partir de la recesión estadounidense del 2001 que impactó a todo el país¹².

Por su parte, al entrevistar al director de la AMEY, Román Zabaleta Laviada, señaló que pese a que ha habido un descenso en el sector del vestido, este decremento se está compensando con el arribo de nuevas empresas de otras ramas en el Estado¹³.

Asimismo se declaró recientemente que las maquiladoras podrían dar un nuevo giro como procesadoras para la carne de cerdo para el mercado estadounidense. Dicha afirmación se sustentó en:

Se trata de aprovechar nuevas condiciones del mercado estadounidense que permitirían a rastros TIF establecidos en zonas libres de fiebre porcina clásica, como Yucatán, procesar cerdos vivos, terminados en Estados Unidos, y reimportarlos a ese país como carne en canal o procesada, aprovechando que los costos de los rastros estadounidenses son 9 veces más altos que en México¹⁴.

En este escenario, el Tratado de Libre Comercio de América Central y la República Dominicana (DR-CAFTA),¹⁵ surge como una nueva preocupación para el estado que se verá afectado como polo competitivo para la industria maquiladora. De aprobarse la desregulación plasmada en dicho acuerdo, dejará en desventaja a Yucatán y obligará al gobierno a replantear los incentivos para atraer al capital

¹² Al respecto, véase Juárez Núñez, Huberto, "La industria maquiladora del vestido en México en la fase post-cuotas" en *Revista Trabajadores*, año 10, núm. 57, noviembre-diciembre, 2006, pp. 25-28.

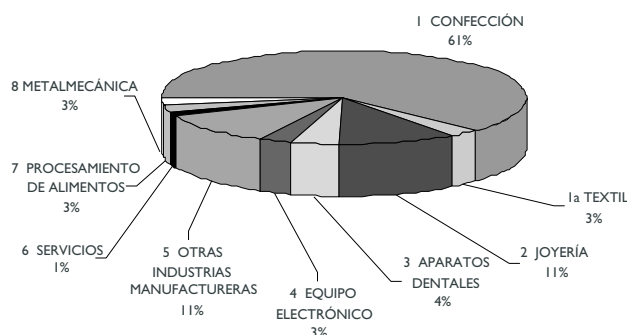
¹³ Entrevista al director de la AMEY, Román Zabaleta Laviada, jueves 25 de enero de 2007.

¹⁴ Declaración de Santizo Echegaray, experto en economía de la industria porcícola. Diario de Yucatán, sección local, sábado 20 de enero de 2007.

¹⁵ DR-CAFTA es un tratado de libre comercio que incluye a Estados Unidos y los países de centroamericanos de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y la República Dominicana. Aprobado en julio de 2005, actualmente se encuentra en revisión en los 7 Poderes legislativos que la integran para su discusión y aprobación o rechazo final en el año 2007.

extranjero y evitar la emigración de las empresas establecidas, así como a los obstáculos que hemos detectado en la excesiva tramitología aduanal y otros.

Gráfica 3
Rama de que conforman la Industria Maquiladora de Exportación, Yucatán, México, 2006



Fuente: Castilla Ramos, Beatriz y Beatriz Torres Góngora. Elaboración a partir de la información de la SECOFI y SEDEINCO.

Destaca el predominio de las empresas del giro de la confección al observarse el 61% del universo. Su preeminencia caracteriza la IME en Yucatán desde el inicio del programa maquilador. En varios estudios que hemos realizado, a lo largo de dos décadas, percibimos que muchas empresas de este giro han cancelado operaciones por distintas razones. No obstante siempre han llegado nuevas inversiones, incluso de gran prestigio internacional como las asiáticas¹⁶. Las fábricas que se han mantenido son las multinacionales que al poseer mayor capacidad competitiva han sorteado los vaivenes del mercado internacional. En orden de importancia sigue la de joyería, luego aparatos dentales, servicios y otras industrias manufactureras con porcentajes poco representativos. Es importante señalar la presencia de tecnología sofisticada en algunas empresas en donde las mujeres han ascendido en su estatus ocupacional, emergiendo como nuevas figuras obreras en la robótica¹⁷.

¹⁶ Castilla Ramos, Beatriz y Beatriz Torres Góngora, *Le fonctionnement des maquiladoras dans la province du Yucatan au Mexique: l'exemple des entreprises asiatiques*, presentado como ponencia en el "Forum l'Esprit de l'Innovation II, Colloque international: Connaissance ou finance? L'Innovation", cuya sede fue la Université du Littoral Côte D'Opale, Dunkerque, Francia, los días 26 al 30 de Septiembre del 2006.

¹⁷ Castilla Ramos, Beatriz, *Mujeres mayas en la robótica y líderes en la comunidad: tejiendo la modernidad*, Ayuntamiento de Mérida, Instituto de Cultura de Yucatán y Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, Yucatán, 2004, pp. 98-99.

Monty Industries: los jeans yucatecos con prestigio mundial

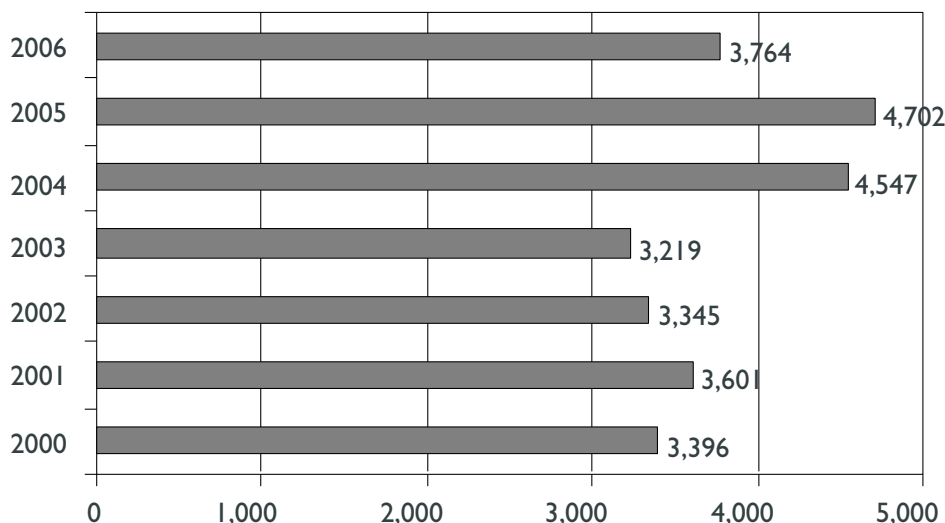
La calidad de la mezclilla importada, aunada a la destreza de la calidad de las manos yucatecas, esencialmente femeninas, se combinan desde hace varios años, para elaborar marcas de prestigio, entre los que sobresalen Levi's Strauss, GAP y Lee, que se comercializan en distintas partes del mundo. Monty Industries mantiene el liderazgo de estas compañías, seguidas por Manufacturas Lee y Jordache¹⁸ que en conjunto para el año 2002, fabricaron 62.4 millones de jeans que inundaron los comercios de EEUU, Canadá, Japón y otros países.

Con la firma del Tratado de Libre Comercio en 1995, Monty Industries expande sus operaciones de Honduras hacia Yucatán. ¿Razones? En voz de su gerente de operaciones: “por la ubicación geográfica de Yucatán que facilita el

envío de manufacturas a un puerto de Mississippi vía marítima, así como por la disponibilidad de mano de obra de calidad, y la escasa competencia por los obreros”¹⁹. A esto se sumó la infraestructura ofertada por el Gobierno del Estado al fortalecer las vías de comunicación, y otros, sobre todo en los municipios carentes de fuente de trabajo. El 18 de julio de 1995 se inauguró la primera fase de la planta en el Parque Industrial de la ciudad de Motul, con una inversión inicial de 14 millones de dólares y 300 empleos. En tan sólo 24 semanas, se declaró oficialmente que la empresa producía más que las de otros países²⁰. El Presidente y copropietario de la Firma James Poon afirmó que en las primeras ocho semanas “los resultados alcanzados en Yucatán fueron más altos que los estándares internacionales”.

Es relevante aclarar que en su inicio Monty fue una simple armadora de prendas procedentes de EEUU, pero

Gráfica 4
Personal ocupado de la empresa Monty Industres
2000-2006



Fuente: Castilla Ramos, Beatriz y Beatriz Torres Góngora. Elaboración a partir de la información de la SECOFI y SEDEINCO.

¹⁸ Hasta octubre de 2006, Jordache contaba con dos plantas en la Entidad: Tizimín con 1,000 empleados y Valladolid con 2,200. Actualmente sólo opera la de Valladolid que es la de mayor importancia. Las razones que obtuvimos es que esta empresa había planeado su traslado a Nicaragua aprovechando las facilidades del CAFTA-RD, no obstante, finalmente desistieron de esta idea por el temor al gobierno sandinista que ha retomado nuevamente la presidencia de este país. Su nueva estrategia es fortalecer la planta ubicada en Valladolid.

en 1999 la fábrica de corte de Miami se trasladó a esta empresa para transformarla en una manufacturera que conlleva todas las fases del proceso productivo.

¹⁹ *Diario de Yucatán*, Sección Local, 12 de junio de 1996.

²⁰ *Diario de Yucatán*, Sección Local, 20 de julio de 1995.

Es así como Monty deviene la primera empresa del ramo dedicada a la confección de prendas de mezclilla en el estado. Su importancia en el mercado de trabajo reside en la captación de cerca de 5,000 trabajadores, cuyo radio de acción se extiende a los municipios aledaños y distantes en la zona. Asimismo, el impacto de la empresa en la diversificación de la economía del área fue tal, que para el año 2000, se registró una tasa cero de desempleo.

Mapa 3
Cobertura de empleo de Monty










Fuente: Castilla Ramos, Beatriz y Beatriz Torres Góngora. 2006.

En el año de 1998, Monty abrió su segunda maquiladora en el municipio de Maxcanú, con una inversión de cinco millones de dólares, empresa que sigue activa y actualmente ocupa a más de 1,300 trabajadores. La nave construida en Hunucmá funciona como almacén de su maquinaria en desuso o de la nueva tecnología que importan de los EEUU.

En el año 2000 Monty se constituyó en la empresa manufacturera más importante de la entidad e integró en su fase de producción: el corte, ensamble, lavandería, inspección y empaque; incluso arrendando bodegas para los stocks de las firmas que maquilan. Su producción alcanza un millón de prendas al mes acorde con las demandas de las temporadas altas (de agosto a marzo). Entre las marcas de jeans de fama mundial que fabrican se ubican: Levi's Strauss, Eddie Bauer, Polo Ralph Laurent, LLBean's, American Eagle Outfitters, Gap y Ann Taylor.

La presencia de la corporación en Asia y América se aprecia en el siguiente cuadro, donde se observa su procedencia y su interés en el mercado estadounidense al tener su centro de distribución en Florida. Es así, como nos expli-

camos la decisión de ubicarse en México, específicamente en Yucatán, cuya frontera la constituye sólo el Golfo de México.

PRESENCIA DE MONTY INDUSTRIES EN EL MERCADO INTERNACIONAL	
	Monty Enterprises (Shenzhen Ltd.) Futian, Shanzhen, China Producción y Finanzas
	Monty Industries S.A. de C.V. Planta Motul Motul, Yucatán, México Producción, lavado de prendas, empaque y bodega
	Monty Macao Commercial Offshore Ltd. Macao, China Centro Financiero
	Monty Industries S.A. de C.V. Planta Maxcanú Producción, lavado de prendas, empaque y bodega
	Monty Procurement Inc. Davie, Florida, EEUU. Centro de Distribución
	Monty Industries S.A. de C.V. Planta Hunucmá Hunucmá, Yucatán, México Bodega
	Monty Industries S.A. de C.V. Corporativo Mérida, Yucatán, México Oficinas Administrativas

Gestión empresarial

La filosofía de la empresa en torno a la gestión de la mano de obra se plasma en el capítulo diez de su Reglamento Interno, en el que se señala que la fábrica debe “guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra.”

Para asegurar la convivencia armónica, la selección de personal se realiza con extremo cuidado, priorizando la actitud y compromiso hacia la empresa. Sobresale la solidaridad entre los mismos compañeros, a decir de un trabajador. La empresa promueve el acercamiento entre los jefes y los trabajadores a través de las fiestas de cumpleaños, así como al otorgarles ciertas concesiones a los trabajadores para hacer arreglos informales entre los grupos de trabajo para apoyarse en caso de que algún compañero falte. El sentimiento de pertenencia y solidaridad en la empresa se hizo patente para apoyar a las víctimas del huracán Isidoro²¹. Y para construir relaciones cordiales entre los trabajadores y sus jefes, se organizan fiestas y convivencias: Navidad, en donde rifan artículos del hogar, los Reyes, 14 de febrero, cumpleaños. Cuando le preguntamos a un trabajador, si conviven con sus jefes, afirmó: Sí, o sea siempre están... de hecho cuando hacen eventos siempre participan todos los gerentes con todo el personal.

²¹ Los mandos medios y altos, hacían rifas y la empresa otorgó dinero en efectivo a cada uno de los damnificados, así como gestionó la reconstrucción de sus viviendas.

Para estimular la participación obrera existe un programa de ascensos. El comentario de una extrabajadora de la empresa es elocuente:

¡Fui escalando! Todos tienen el derecho de aprender siempre y cuando seas capaz. Y asciendes. Yo comencé reparando pantalones. Después estuve en reparación de las prendas dañadas por las máquinas de lavado y al año llegué a ser auditora. Ahí checaba el trabajo de mis compañeros, cuidando el control de calidad. Siempre trate que mis compañeros no sintieran que tenían un jefe. No obstante hubo cierta envidia pero superaron el momento. Ascendí pese a tener sólo la secundaria y me gustaba mucho mi trabajo. Lo extraño mucho porque aprendes a hacer cosas diferentes al trabajo de la casa. Siento que me hace falta algo. Pero no puedo por mis hijos.

Organización del trabajo

Durante mucho tiempo Monty Industries operó con la línea tradicional taylorista. Sin embargo, los ajustes en la demanda internacional, han requerido una reestructuración del proceso de trabajo. Por ello se inició la constitución de células de producción dejando atrás la línea tradicional y sus consabidas consecuencias de insatisfacción en el trabajo que impacta la rotación de personal. Este nuevo esquema productivo aparece en el lenguaje fabril como *Monty Super Manufacturing System* y pretende extenderse a todas las áreas a) corte, b) costura, c) proceso seco, d) lavandería e) inspección y empaque.

El gerente de producción señaló:

Estamos cambiando el sistema de trabajo, implementando un nuevo esquema de manufactura, el cual nos lleva a elevar la productividad. Es un sistema basado en trabajo en equipo, en el que el trabajador tiene más responsabilidades. O sea, tiene que conocer todas las fases de la elaboración de la prenda. Este sistema incide en la supervisión, porque dejamos a iniciativa al propio trabajador, porque ya conoce todo el proceso.

El cambio es significativo porque: “anteriormente, seis personas supervisaban el mismo pantalón en una línea de producción, ahora sólo será uno”, indicó el gerente de producción. Aparejada a esta transformación, la empresa pretende expandir su área de diseño, instalando más oficinas de desarrollo de producto que esperan les redunde en mayor competitividad.

Perfil del trabajador

En su reglamento interno de trabajo, Monty define el perfil del trabajador con las siguientes características: a) *Competencia del trabajador*: conocimientos, experiencia, capacitación, responsabilidad iniciativa y deseos de superación, entre otros, b) *Eficiencia*: cumplimiento de normas, estándares e indicadores, privilegiando calidad y cantidad, c) *Productividad*: disposición del trabajador para mejorar la competitividad de la empresa, optimizando los procesos productivos, los recursos y las condiciones de trabajo, d) *Calidad*: los saberes de los trabajadores para satisfacer las especificaciones técnicas e imprimir acciones acertadas que descarten correcciones posteriores.

En relación al empleo, con el fin de no lesionar a los trabajadores, existe una modalidad específica de contratación para atender la demanda fluctuante en relación a la moda: los eventuales. Por ejemplo, para elaborar el raspado del pantalón, se contrata a personas de manera eventual que gozan de todas las prestaciones que marca la ley, que se estipula en contratos específicos.

Jornadas y horarios de trabajo. Las jornadas se estipulan en 48 horas a la semana acorde a la Ley Federal del Trabajo, no obstante aparece la flexibilidad de la empresa como prerrogativa, ya que la compañía tiene el poder de distribuir las entre cinco o seis días a la semana, a fin de que los trabajadores gocen de su descanso, sábado o domingo, o los equivalentes. La empresa está facultada para avisar en un lapso de 24 horas previas a los trabajadores, los cambios de turno.

Salarios y prestaciones. El salario del trabajador se define de acorde a su productividad y eficiencia y éste goza de todas las prestaciones de la ley. A estas se suman diversos incentivos económicos (bonos de productividad, horas extras y antigüedad) para estimular el trabajo. El obrero percibe alrededor de 60 dólares a la semana y 80 dólares un operador de lavandería. Las prestaciones otorgadas al trabajador son las que norma la Ley Federal del Trabajo: Seguro Social, Infonavit, Fonacot. Otra de las prestaciones importantes es el transporte que la empresa provee a sus trabajadores foráneos, contratando camiones o taxis colectivos para trasladar a sus municipios a más del 50% del personal de la empresa.

Seguridad e higiene. Monty estipula las medidas necesarias para prevenir los riesgos de trabajo en el uso de maquinaria, instrumentos, material de trabajo, equipos, etc. Así como que los contaminantes, no excedan los máximos permitidos en los reglamentos e instructivos expedidos por las autoridades respectivas.

Asimismo, la empresa esta obligada a proveer del equipo de seguridad y de protección personal necesario y los trabajadores tienen la obligación de cuidarlo y hacer uso correcto del mismo. Para tales fines, existe una Comisión de Seguridad e Higiene compuesta por igual número de representantes de los trabajadores y de la empresa, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades y proponer medidas para su prevención y vigilar su cumplimiento.

Sanciones. Acorde con la gestión participativa, la empresa toma en cuenta la gravedad de la falta cometida, los antecedentes del trabajador, la reincidencia en su caso y demás elementos que tenga a su alcance y se aplican de manera discrecional por la empresa. Éstas son escalonadas y se presentan de la siguiente manera: la primera falla implica una amonestación verbal del jefe inmediato, la segunda una amonestación por escrito (acta administrativa) ante el Departamento de Recursos Humanos, la tercera sanción conlleva una suspensión de hasta ocho días sin goce de sueldo y la cuarta y definitiva, rescisión del contrato de trabajo.

Falco electronics: casa del diseño en Yucatán

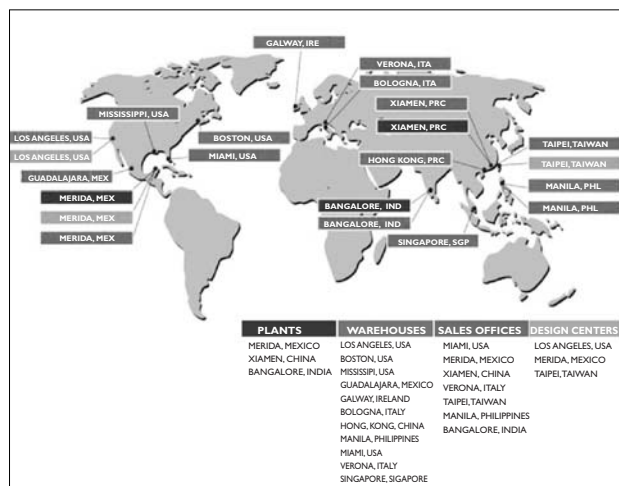
Falco electrónicos es una empresa de la rama eléctrica y electrónica, dedicada a la elaboración de componentes electrónicos, entre los que se encuentran adaptadores de tubo, PL, transformadores, balastros e inductores. En 1986 comienza operaciones con el nombre de Transformadores de Yucatán. En 1992 cambia de razón social y reinicia actividades en las ciudades de Mérida, Yucatán y Miami, Florida bajo los nombres de Grupo Ravelli electrónicos S.A, de C.V y Falco USA, respectivamente.

A lo largo de los 14 años transcurridos, la planta de Mérida denota importantes transformaciones. Enclavada en el corredor industrial Mérida, Umán, muy cercana a diversas comunidades que circundan la zona, destaca por sus instalaciones fabriles limpias y cuidadas; espacios muy diferentes a los de su inicio en un pequeño local, tipo bodega. También su razón social se ha modificado al pasar a ser denominada como Falco electrónicos, y más recientemente, Lucky Dynamo. En 2001 llegó a tener 521 trabajadores²² y a partir de 2002 se aprecia una disminución y variación en el personal ocupado; en promedio, de 2002 a 2006, la plan-

²² Según cifras de la Secretaría de Comercio e Industria (SECOFI). Cabe señalar que la información para los años siguientes proviene de la Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial (SEDEINCO).

ta ha ocupado, 386 trabajadores. Comportamiento que expresa la tendencia nacional y estatal de la caída del nivel de operación de la IME, expresada anteriormente.

En sus orígenes, esta maquiladora se dedicaba a la elaboración de transformadores de forma predominantemente manual. Hoy, la empresa es manufacturera de varios componentes electrónicos para importantes compañías del ramo como Dell, ABB, American Power, Siemens metering, Alcatel, Exide/deltec, entre otros. Pero lo más trascendental es que la planta de Mérida se ha convertido en un centro de diseño de productos y que para la fabricación de éstos ha incorporado tecnología automatizada que se combina con fases manuales. A continuación se ilustra la presencia de la empresa en el mundo, por plantas y actividades preponderantes, lo que permite apreciar la orientación de la planta de Yucatán hacia el diseño de productos. Así lo explicó uno de los informantes:



Fuente: <www.falcoipc.com>.

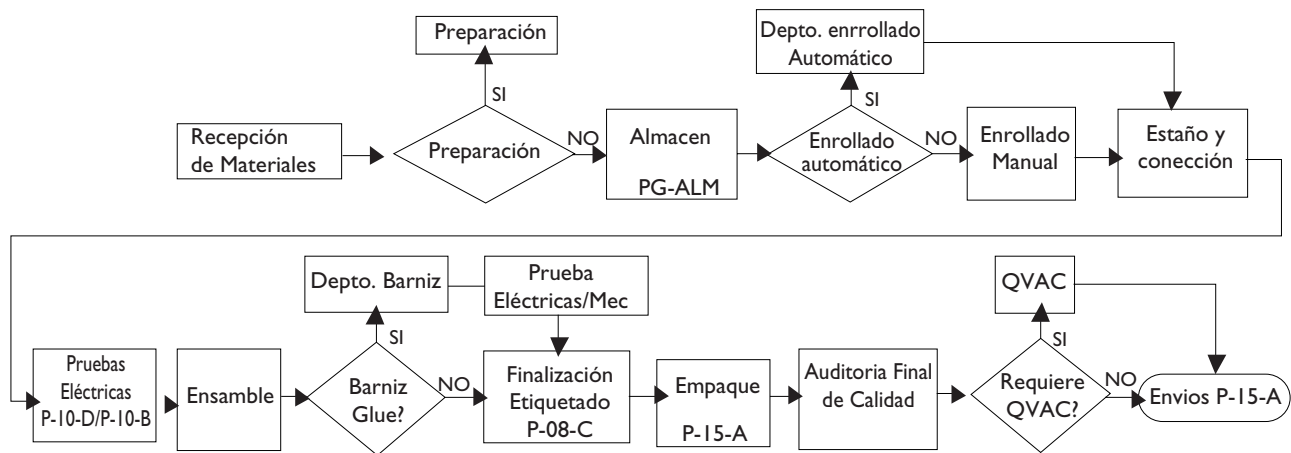
Esta planta esta destinada a hacer diseños de productos. Nuestro fuerte es atender la solicitud de los clientes en cuanto a diseño, o sea, hacer muestras para conseguir su aprobación. Después se empieza a maquilar y parte de la maquila esta aquí, y se apoya también con parte de la maquila que esta en China. El diseño se hace aquí en la planta, se pasa por el área de laboratorio en donde trabajan un grupo de ingenieros. Los ingenieros de sistemas, el departamento de procesos, gente de Mérida fueron a China para abrir la planta. El mercado esta enfocado siempre para Estados Unidos en un alto porcentaje, también distribuimos a Europa, pero tenemos diferentes productos que nos com-

pran en Estados Unidos. (Gerente de Recursos Humanos, tres años de antigüedad).

La incursión de Falco en el diseño de productos también ha estado acompañada de una relativa tecnificación de los procesos de trabajo ya existentes; tecnificación que parece necesaria para enfrentar la competencia en la rama:

Tenemos maquinaria semiautomática. Sin embargo, por el detalle que aun existe en la producción, entra mucha mano de obra. Ahora estamos buscando personal que nos pueda apoyar en máquinas totalmente semi automatizadas. Estamos trabajando en un área de exceso de tarjeta que busca un apoyo de maquinaria automatizada. Se invierte en tecnología. En realidad esta empresa se encuentra en su rama como una empresa de alta tecnología, claro que esta en busca de otros tipos de maquinaria que pueda apoyar la producción.

Como se puede apreciar en el gráfico siguiente, correspondiente a las fases de elaboración de uno de los productos, hay una fase automatizada, otras manuales y otras, como el de las pruebas eléctricas, basadas en el conocimiento de los operarios.



Fuente: Pláticas de inducción a trabajadores de nuevo ingreso.

La mayoría de los trabajadores, a nivel de operadores son mujeres. En opinión del gerente de recursos humanos son más productivas y consientes. Característica que adquieren por “su situación de vida que las hace más responsables” El informante se refiere a la responsabilidad de la

familia en un contexto de carencia económica²³. En general, se trata de mujeres que han transitado por diversos empleos de baja remuneración y reconocimiento, principalmente del sector terciario o en pequeños establecimientos manufactureros.

El proceso de trabajo, si bien, de manera predominante, tiene una organización taylorista con líneas de producción y supervisión directa, se encontraron algunos intentos de propiciar la participación activa de los trabajadores y el reconocimiento al trabajo, como primeras medidas para conseguir el involucramiento del personal en la producción. Uno de los trabajadores comentó:

No, todos los trabajadores tienen acceso directo con los directivos. Ciertos niveles de trabajadores tienen acceso con el dueño, no todos. La información siempre llega a la dirección. El año pasado se instaló un programa en el cual la persona podía manifestar sus inquietudes, preguntas descontentos en un papelito y se le respondía, pero como las persona llevaban cosas personales, se suspendió. Cruzó el umbral de lo laboral a lo personal. También existe un programa de sugerencias para aumentar la productividad. Los trabajadores que lo hacen y son aceptadas sus

propuestas, se les da un incentivo económico (responsable de mantenimiento, 14 años de antigüedad)

²³ Tema tratado en Beatriz Torres “El trabajo femenino en las maquiladoras de exportación: rostro emergente de la globalización en Yucatán” (en prensa).

Todavía son muy tímidos los esfuerzos para adoptar principios productivos fuera del taylorismo. Sin embargo, hay dos factores que están apremiando este tránsito: la necesidad de una alta calidad en los productos que requieren el compromiso de trabajadores capacitados y satisfechos; y la cercanía con una empresa de este tipo. Tal vez, el ámbito más palpable de transformación es la procuración de mejores condiciones de vida y de trabajo para los trabajadores de esta planta. Se les apoya para mejorar su situación educativa concluyendo sus estudios trunco en diversos niveles²⁴, se les incentiva su permanencia en la empresa a través de reconocimientos simbólicos de antigüedad (medallas conmemorativas de 5, 10 y 15 años de antigüedad). Fuera de la planta, la empresa financia mejoras (canchas deportivas, alumbrados, mejoramiento de calles) en sus comunidades que son aledañas a la planta y en donde conviven con trabajadores de otras maquiladoras. En este sentido, se explica que:

Hay mucha permanencia de los trabajadores en la empresa. Tenemos trabajadores de 5, 10 14, años de antigüedad. La rotación de personal es algo que ninguna empresa desea, porque la gente nueva no tiene la experiencia que pudiera tener una persona antigua. Todo el tiempo hay que enseñar a la gente y no hay calidad, el trabajo no rinde (responsable de mantenimiento, 14 años de antigüedad)

La presencia de Falco en la entidad es apreciada, como empresa socialmente responsable, por su “preocupación por el medio ambiente, y su compromiso con los trabajadores y la sociedad”²⁵. Esto a pesar que los procesos de trabajo realizados en Falco tienden a involucrar el uso de sustancias peligrosas que ellos contrarrestan con una selección cuidadosa de sus proveedores a través de una encuesta y una prueba de laboratorio y proporcionando a sus trabajadores diversos implementos de seguridad para el manejo de sustancias peligrosas.

²⁴ En enero de 2006, 33 trabajadores de Falco concluyeron sus estudios con el apoyo de la empresa y el Instituto de Educación para los Adultos del Estado de Yucatán. *Diario de Yucatán*, sección comunidades, sábado 28 de enero de 2006, p.10.

²⁵ Opinión vertida por C. Gobernador del Estado de Yucatán en la entrega del Certificado de Empresa Limpia, 6 de febrero de 2004.

En febrero de 2004 se hicieron acreedores al Certificado de Industria Limpia.

Comentario final

La industria maquiladora en la entidad presenta una configuración compleja, heterogénea y polarizada por la gran diversidad de indicadores que la integran, mismos que se encuentran en transformaciones constantes. En nuestra reciente investigación antes citada²⁶, y en los estudios de caso que presentamos en este texto, cuestionamos el supuesto, repetido en muchos estudios, de que las maquiladoras se abocan únicamente a labores intensivas en mano de obra dedicadas al ensamble simple, a cargo de personal joven, femenino y descalificado que se desempeña en plantas con malas condiciones de trabajo y de empleo.

En cuanto a la búsqueda de nuevas formas de organizar el trabajo, aseveramos que no se encontraron tendencias hacia un modelo específico. Por el contrario prevalece la coexistencia de principios y prácticas propias a las NFOT en donde la gestión de la mano de obra, expresada en políticas encaminadas a conseguir la participación e implicación de los trabajadores, ocupa un lugar relevante.

En suma, en los dos casos analizados se observa que son empresas manufactureras que en su origen fueron ensambladoras. En el espacio de la producción detectamos que en ambas plantas conviven fases de ensamble con procesos más complejos que implican no sólo tecnologías más sofisticadas, sino también actividades de diseño de los productos²⁷ y por ende requieren trabajadores con mayores cualificaciones. Todo ello, en atención a la demanda internacional y a la consecución del trabajo consensuado para evitar la rotación y desafección del trabajo.

Retomando nuestra propuesta inicial, en las empresas que presentamos se observa que en cada realidad productiva existen diferencias en cuanto a los grados de avance de los principios de las NFOT. Quizás el denominador común sea el intento de alejarse cada vez más, de las formas tradicionales de producción, en virtud de la insatisfacción que se genera en los trabajadores y de los conflictos que se gestan en el seno de la producción.

²⁶ Castilla Ramos Beatriz y Beatriz Torres Góngora, *Reporte final de investigación*, Op. cit.

²⁷ Proyecto en el que trabajan de manera conjunta el gobierno y los empresarios a fin de convertir al estado en un centro de diseño.