
FLEXIBILIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO Y CULTURA LABORAL: EL CASO DE UNA INDUSTRIA TEXTIL EN CHIAPAS

Por Reyna Moguel Viveros y Blanca Isela Gómez Jiménez

This article explores the way in which labor culture shapes the productive processes in the first maquiladora of the Puebla-Panama Plan promoted by the Mexican Federal Government in the area known as Los Altos, in the state of Chiapas, Mexico. The article analyzes the way in which maquiladora work processes generate new forms of flexibilization of the local labor culture, shared by administrative staff and workers of the new textile enterprise Trans Textil International (TTI) of San Cristobal de Las Casas, Chiapas. This reciprocal adjustment generated between the existing local labor culture and the new conditions presented by the textile has generated global linkages including new economic agents at the region of Los Altos, where San Cristobal is located. This area of Chiapas is characteristic of a high percentage of marginalized rural mestizo and indigenous population, under social and political conditions highly conducive to conflict. Prior to the apparition of TTI the textile entrepreneurial sector was mostly comprised of family based small business.

Introducción

Este trabajo utiliza el concepto de cultura laboral utilizado ampliamente por los antropólogos industriales desde los años 70 (Moguel, 1988). Estos estudiosos empezaron a realizar acuciosos trabajos etnográficos para explicar aspectos culturales de la mano de obra de la industria pesada automotriz ya que, en investigaciones pioneras (Arias, 1988), se señalaba el comportamiento notablemente campesino de obreros que teóricamente debieron haberse proletariado dado que vivían en ambientes netamente urbanos e industriales.

A la cultura laboral la entendemos tal como fue definida por Vania de Salles (1999), como un proceso dinámico de cambio e intercambio de prácticas de interacción y capacidades [locales], jerarquías formales e informales, ideas y signi-

ficados entre las personas, grupos y organizaciones participantes en las relaciones laborales.

Por *proceso de trabajo* entendemos al *continuum* de acción social específicamente laboral, cuyo punto de partida es su demografía (modelado como conjunto de índices de población de un espacio laboral), hasta que culmina con la aparición de la autoreferencia como el sentido de la pertenencia al ámbito laboral (Moguel y Guzmán, 1993; Moguel, 2001).

En nuestra concepción, es la cultura laboral, y no un proceso específico de trabajo, la que produce estadios de sectorización homogeneizada en un territorio. Entendemos, desde esta perspectiva que, una región es agropecuaria, aquella donde predomina un proceso dinámico de cambio e intercambio de capacidades

agrícolas y pecuarias locales, y en donde se presentan jerarquías formales e informales, ideas y significados entre los productores, grupos y organizaciones participantes en los *procesos de trabajo* propiamente agropecuarios.

La cultura laboral se va, a su vez, modificando por los propios indicadores del proceso de trabajo de cada grupo y organización instalados en un territorio. Estos indicadores incluyen, además de los propiamente demográficos de cada sector —y obviamente a sus organizaciones— elementos tales como la actividad económica, el tamaño, tecnología utilizada, la estructura formal, el tipo y monto de ingresos, el sistema de contratación, el tipo de acceso a mercados, cantidad y la división genérica de la mano de obra, entre otros.

La acción social, en un particular ámbito laboral, la vamos a entender como el conjunto de conductas humanas colectivas informales desarrolladas dentro de las disposiciones estructurales de una organización. La acción social es informal, en tanto se desarrolla de manera contingente haciendo uso de la formalidad o jerarquía de la organización de los espacios mismos de la acción (Crozier y Friedberg, 1977; Friedberg, 1997).

La Trans Textil International S. A. de C. V. de San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México (TTI) es una planta industrial que la podemos clasificar como una *maquiladora*, la cual, según la aportación de Jorge Carrillo se caracteriza por ensamblar componentes importados de un país de origen para obtener productos terminados reexportados a este país o a un tercero (1988:12). Luego entonces, entendemos que *maquilar* es el proceso de trabajo que caracteriza a estas plantas, el cual es, en sí mismo, una adaptación local a las condiciones de la apertura comer-

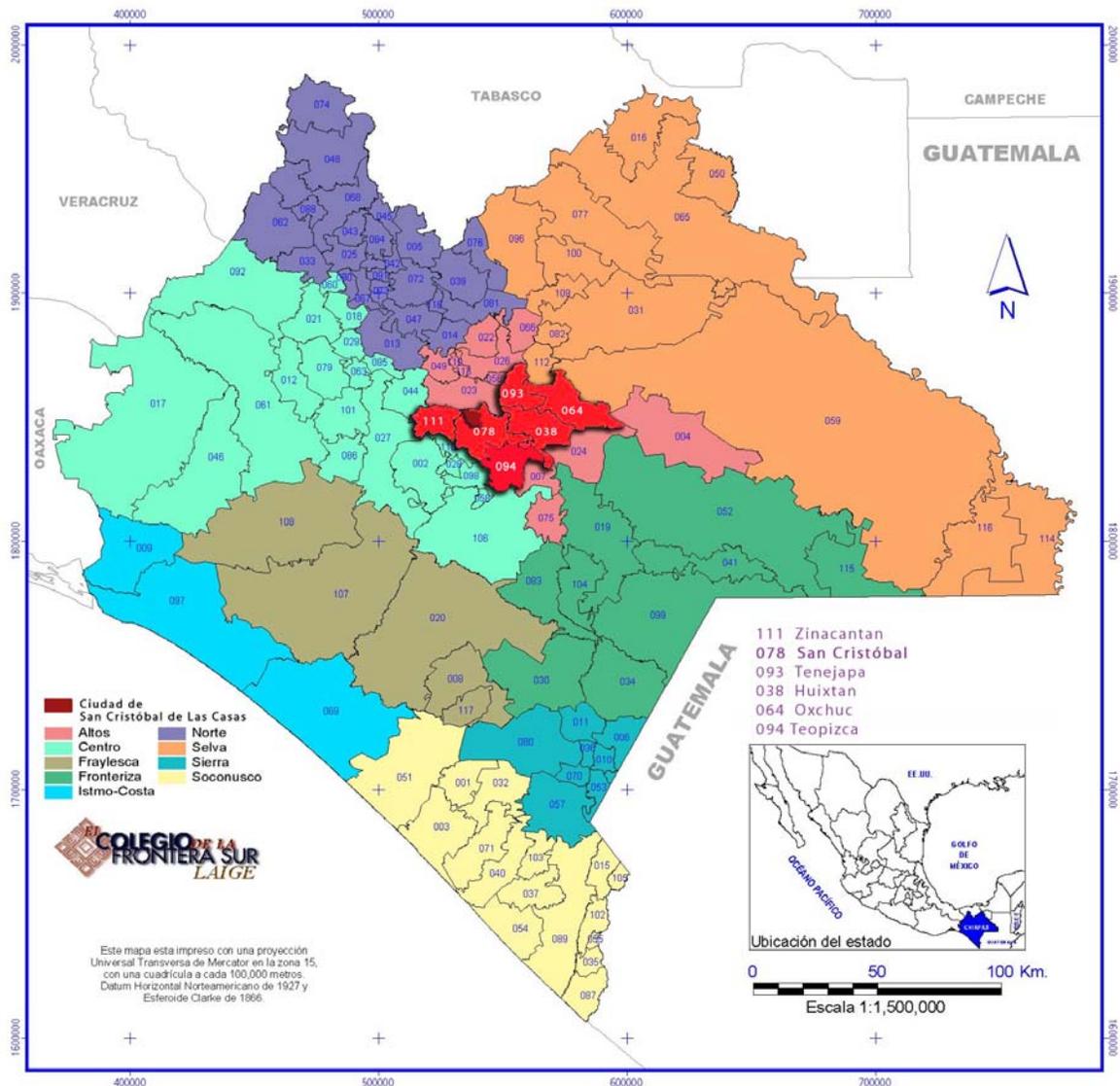
cial, a la globalización, al neoliberalismo y a la desestatización.

La discusión sobre el término de *flexibilización* es muy amplia, incluso se ha llegado a afirmar que no existe una definición unánime en torno a él (Chávez, 2001; de la O Martínez, 2000; de la Garza, 2000). Nosotras, proponemos superar esta indefinición, al analizar primero, la morfología del término.

El ser *flexible* es la propiedad que tienen los cuerpos de doblarse fácilmente y, *flexibilizar* es un verbo que indica la acción de hacer flexible un solo objeto. Es decir, en el mundo de la materia, no se adquiere esta propiedad por comparación entre dos objetos; en todo caso, al aplicarle una fuerza determinada, un cuerpo pasa de un estado de rigidez a uno de flexibilidad.

Por analogía procedemos a transferir esta definición a la comparación de dos fenómenos incorpóreos, ya que cuando hablamos de *flexibilización* nos referimos a un punto de referencia a partir del cual se realiza la superación de las características rígidas de una organización industrial *inflexible*.

Esta inflexibilidad es propia del modelo de sustitución de importaciones, el cual fue desarrollado en México en la época de la posguerra, caracterizado por una organización territorial en parques industriales subvencionados por el estado, donde operaban fábricas de diversos giros con productos terminados en la planta con una sustitución progresiva de la importación de las partes, con lo que idealmente el producto final era diseñado y fabricado en su totalidad en la misma planta. En realidad, la tecnología estratégica de las partes todavía importadas, era propiedad de la filial internacional, quien conservaba el derecho de la patente. Sus productos



finales se comercializaban en el mercado nacional controlado a través de una fuerte política arancelaria para equilibrar la balanza de pagos y la estabilidad de la moneda con respecto al dólar.

Toda la normatividad formal, en este modelo de industrialización, se ajustaba a la Ley Federal del Trabajo la cual obligaba a las contrataciones de base, y facilitaba la hegemonía sindical con filiación a La Confederación de Trabajadores Mexicanos (CTM). Las prestaciones en salud y vivienda eran subvencionadas por

instituciones del gobierno federal, pero eran proporcionadas a través de la mediación de la CTM o de las otras grandes confederaciones de trabajadores. El liderazgo del sindicato se disputaba a través de las elecciones de planillas, las cuáles contendían por la renovación y la firma del contrato colectivo. El escalafón de salarios se establecía por antigüedad (o sea por basificación), es decir, por la experiencia acumulada de los trabajadores en los procesos de las plantas o por el

mayor nivel de escolaridad reconocido por la SEP.

Así las cosas, en la escala de la TTI de San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, entendemos en este artículo por *flexibilización*, a la *aceleración de la velocidad de la adaptación* de los procesos de trabajo a la cultura laboral y viceversa; velocidad de adaptación que expresa el giro de una economía de oferta, a una economía de demanda; de una producción basada en la escala, a una más diversificada, de grandes corporaciones centralizadas, a empresas “esbeltas” con “autonomía y velocidad” para responder a los cambios de la demanda, con capacidades para identificar y desarrollar nichos de mercado, procesos de integración, alianzas estratégicas de investigación y comercialización de productos, vinculadas a encadenamientos productivos y a los grandes centros de producción en el mundo.

Antecedentes históricos de la industria maquiladora

En las primeras décadas de este siglo, la política económica de México estuvo dominada principalmente por la inversión externa y por las importaciones. Con esta política, la industria nacional jugó un papel casi insignificante ya que la gran mayoría de los productos manufactureros que se requerían eran importados; sin embargo, la crisis de los años treinta propició un nuevo periodo en el desarrollo industrial (Verkoren y Hoenderdos, 1998). La desaparición del comercio internacional trajo como consecuencia la disminución de las importaciones y fue necesario construir un aparato manufacturero nacional que produjera para el mercado interno. De esta manera se impulsó un modelo de desarrollo industrial que se le conoce con el nombre de “*sustitución de importaciones*”.

En la Frontera Norte de México, a mediados de los años 60, el desarrollo del proceso industrial siguió otro camino, cuando llegó a su fin el llamado “*Programa Bracero*”, que había permitido a muchos mexicanos de origen rural emplearse como jornaleros agrícolas en los Estados Unidos. (Mungaray, 1993). Ciudades como Tijuana, Nogales, Matamoros y Ciudad Juárez se vieron invadidas por miles de emigrantes desempleados, situación que provocó serios problemas a los gobiernos locales y los obligó a buscar una solución a corto plazo.

Consecuentemente, con el apoyo de las autoridades estatales y locales, el Presidente de la Republica Adolfo López Mateos (1958-1964), presentó el “*Programa Nacional Fronterizo*” (PRONAF), cuyo objetivo principal fue el de crear nuevas fuentes de empleo en la región, aprovechando el interés que algunas compañías estadounidenses tenían de establecer una zona manufacturera sobre la frontera norte de México bajo el modelo de “*Twin Plants*” que consistió en instalar plantas en un número de dos para generar fuentes de trabajo en ambos países y así facilitar el seguimiento comparativo de las plantas y permitir que la materia prima o los productos semiprocesados necesarios para la manufactura se importaran libres de impuestos (Lowery, 1990).

Para darle continuidad al PRONAF, en 1965, el siguiente gobierno encabezado por Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970), echó a andar el “*Programa Industrial Fronterizo*” (PIF) cuyo propósito era fortalecer el modelo, permitiendo en la Franja Fronteriza del Norte de México, la importación de partes para productos ensamblados por obreros mexicanos y la exportación de los productos finales que no compitieran en el mercado interno (Verkoren y Hoenderdos, 1998). Con este

modelo, en 1966, se establecieron en Ciudad Juárez las primeras 12 empresas de este tipo, mismas que fueron popularmente bautizadas como “maquiladoras”.

Posteriormente, el número de empresas creció rápidamente y con ella la cantidad de empleos; en 1974 había en la región norte más de 400 empresas maquiladoras con líneas de producción convencionales que daban empleo a más de 67,000 personas (Verkoren y Hoenderdos, 1998:29), principalmente mujeres jóvenes y solteras que provenían de ciudades medias, pequeñas y de áreas rurales del interior del país. Inicialmente, el capital de este tipo de maquiladoras perteneció a empresarios estadounidenses, situación que expresaba la crisis del modelo de “sustitución de importaciones” ya que, debilitaba uno de sus fundamentos estructurales, al abrir, aunque fuera sólo en la zona norte de México, las puertas a la inversión extranjera.

En la década de los setenta, la *industria maquiladora de exportación* enfrentó una serie de luchas y protestas sindicales que reclamaban la firma y reconocimiento del contrato colectivo de trabajo. Como no había una política sindical diferente para las *maquiladoras*, esta situación legal era inadmisibles, ya que éstas requerían, para lograr competitividad en el mercado externo, una fuerte *movilidad de la mano de obra* para que no se generaran derechos laborales para el personal de sus plantas y para poder mantener los *salarios deprimidos* (Quintero, 2002). En efecto, negociar las condiciones laborales mediante *contrato colectivo* resultaba una camisa de fuerza para la *flexibilidad que exigía la competitividad de las maquiladoras* en los mercados externos.

En las primeras etapas del *modelo maquilador*, los empresarios iniciaron una política de choque y una campaña

para deshacerse de las organizaciones sindicales combativas. Después de un tiempo, las organizaciones que sobrevivieron a este embate, suavizaron su actuación sindical, liberando la movilización de la fuerza laboral de acuerdo a los intereses de los *empresarios maquiladores*, disminuyendo las demandas laborales al mínimo posible, con lo que se generó “una ventaja competitiva” de los productos exportados, al abaratare la mano de obra femenina empleada en la industria maquiladora de exportación.

A partir del inicio del gobierno de Miguel de La Madrid (1982-1988), la política económica general del país dio un giro de 180 grados, porque se optó por una apertura comercial generalizada, por una inversión extranjera sin cortapisas, por la descentralización económica y política y, obviamente, por la subvención a las exportaciones, mediante la política monetaria de la flotación del peso.

La reestructuración industrial se produjo casi de manera inmediata, al iniciarse una reubicación geográfica de líneas productivas, con sus concomitantes tecnologías, a países, regiones y localidades que ofrecieran los costos de producción más bajos (Quintero, 2002). A esto es a lo que hemos llamado la *volatilidad territorial* con el resultado de que las plantas tales como textiles, de calzado, alimenticias, de muebles, líneas industriales, donde el trabajo manual es indispensable, se reubicaran en ciudades pequeñas o en zonas rurales del centro del país, mientras que, en el Norte de México, se abrieron empresas con un alto grado de automatización y robotización.

Esta nueva distribución territorial de la industria de exportación provocó una exacerbada competencia y los empresarios mexicanos se encontraron en la disyuntiva de mejorar su productividad

incorporando tecnología de punta para la manufactura de mercancías altamente sofisticadas o *flexibilizarse* para no ubicarse, como tradicionalmente lo habían hecho, en los parques industriales o en los corredores industriales convencionales.

Lo que se estaba buscando era reducir costos, *relocalizando* en el interior del país, a las empresas donde podían conservar procesos industriales tradicionalmente mexicanos, sin desarrollos tecnológicos sofisticados. Muchos optaron por lo segundo y los gobiernos federales, estatales y locales apoyaron totalmente este objetivo (Zarate y Albornoz, 1998).

Al contar con más maquiladoras en el interior del país, la nueva gestión territorial de la industria fuera de la franja fronteriza del norte estaba teniendo ya fuertes impactos, ya que, para noviembre de 1983, había 75 maquiladoras que empleaban a 20,000 personas, en su mayoría a mujeres de origen rural (SPP, 1984). Este fenómeno anunciaba una profunda redefinición del papel distributivo del Estado (Salvia, 2000), al modificar la organización territorial y productiva empresarial, incentivando, a su vez, una nueva cultura laboral de la mano de obra, de los cuadros gerenciales y de los técnicos empresariales.

Teniendo como motor la voluntad política de los gobiernos, se estaba generando un contexto territorializado de acción social donde se requería un *eficaz aprendizaje empresarial de la cultura laboral de la mano de obra* distribuida en regiones que contaban con *capacidades locales* que, a veces, podían aprovecharse casi automáticamente en la rutina industrial y, otras, tenían que ser readaptadas a las nuevas realidades del mercado laboral de la industria maquiladora de exportación, a través de procesos de capacitación que flexibilizaran los hábitos laborales

para adaptarlos al tipo de procesos productivos que la caracterizan.

Entidades ubicadas en el sudeste de México tales como Yucatán, Campeche, Guerrero se consideraron nichos de oportunidad para las maquiladoras; en efecto, en el año de 1999, sumaban un total de 110 empresas de diversos giros instaladas en el sur-sudeste de México y que generaban 15,609 empleos. La ventaja que ofrecía este vasto territorio era la *abundante mano de obra barata y sin la mínima tradición sindical* que contaba con capacidades laborales en la manufactura rústica de ropa (Chanché, 1998), y que fueron estratégicamente aprovechadas por la industria maquiladora del vestido.

La inexistencia de una infraestructura portuaria o carretera en el Sur de México, constituyó uno de los grandes obstáculos para la expansión de la industria maquiladora de exportación. Además, la economía de esta extensa región se basaba en el sector primario o de extracción, la cual tenía los más altos niveles de analfabetismo y desnutrición de México y una gran inestabilidad política.

En este contexto el entonces candidato electo a la presidencia de México, anunció la puesta en marcha de “El Plan Puebla Panamá” Vicente Fox (2000-2006), dirigido a integrar a la modernidad al sur del país, generar las condiciones para la apertura comercial con Centro y Sudamérica y evitar a toda costa la autonomía de amplias regiones de Chiapas, propuesta programática de un movimiento indígena que había prosperado a raíz del levantamiento armado zapatista del primero de enero 1994, y discutida ampliamente por la sociedad civil mexicana.

Dicho megaproyecto contemplaba inversiones millonarias en infraestructura

calculada en 59,632 millones de dólares, a través de la creación de dos grandes sistemas de corredores logísticos que enlazaban ciudades, puertos, flora y fauna, mediante líneas de flujos progresivamente complejos: los industriales y los biológicos.¹

Uno de los fines inmediatos de estos corredores era crear la infraestructura necesaria para formalizar el “Acuerdo de Libre Comercio de las Américas” (ALCA) para el año 2005, y dos grandes proyectos de educación y capacitación de la mano de obra, sobre todo indígena del sur del país y de Centroamérica que serían impulsados por La Comisión de Acreditación y Promoción de Proyectos Educativos de Mesoamérica y la Comisión Interamericana de Educación.

Estas Comisiones se enfrentaban al reto de que, la población objetivo del Plan Puebla Panamá, pese a tener bajos índices educativos con altas tasas de monolingüismo, debía integrarse pertinente y oportunamente al desarrollo económico regional. El modelo educativo que permitía la integración de este tipo de mano de obra a la industrialización era el que había sido desarrollado en México por El *Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación* (PMETyC), el cual había sido financiado en su primera etapa (1993-2003) por el Banco Mundial (BM), y en la segunda, por el Banco Interamericano de Desarrollo (2003 en adelante).²

¹ Comisión de Financiamiento del Plan Puebla Panamá (2002). <http://www.iadb.org/ppp/files/documents/OTRO/informe%20de%20Avance%20ppp%JUN%202002.pdf>

² Proyecto de Modernización de la Exudación Técnica y la Capacitación (PMETyC). Avances y Compromisos (1995-2000). 2000. Nacional Financiera, S. N. C. Fiduciaria del Fideicomiso de

El PMETyC originalmente fue un proyecto interinstitucional que se constituyó con cuatro componentes: un Fideicomiso llamado El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), creado ex profeso para el funcionamiento del PMETyC, la Secretarías de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social y los Sistemas Estatales del Empleo (dependencias de la STyPS) que tienen la facultad legal de estimular (a través del otorgamiento de becas a desempleados) la Demanda de Capacitación y Certificación que se genera en una Educación Basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral (EBNTCL).³

Una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL), es el referente creado por un comité de normalización acreditado por el CONOCER para juzgar si una persona tiene la aptitud competente para desempeñar una función productiva determinada. Las normas están organiza-

los Sistemas Normalizados de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia., México, D. F.

³ Consejo para la Normalización y Certificación CONOCER (1999). Acabados en prendas de vestir. Código CVES0195.01, Propósito: Presentar los parámetros que permitan evidenciar la competencia de un individuo en la realización de las operaciones finales de costura, a través de la operación de maquinaria especializada y en el cumplimiento de los requerimientos de seguridad e higiene dentro de la empresa. 6 unidades, nivel de competencia 1.

Consejo para la Normalización y Certificación CONOCER (1999). “Ensamble de piezas de vestir”, código CVS0029.01, Propósito: Presentar los parámetros que permitan evidenciar la competencia de un individuo tanto, para llevar al cabo, el ensamble de piezas en prendas de vestir como el desempeño de una buena relación de trabajo y en la contribución de los requerimientos de seguridad e higiene dentro de la empresa. 2 unidades, Nivel de competencia 1.

das, en primer lugar, por niveles, cada uno de los cuáles define el grado de complejidad y el grado de autonomía con que se desempeña cada trabajador, dentro de los parámetros de la norma.

El CONOCER diseñó cinco niveles de competencia, de menor a mayor complejidad, los cuales se organizaron en una matriz de conocimiento por Áreas Productivas, verbigracia, las Normas que se aplican en la TTI son nivel I (de las cuáles hablaremos con detenimiento más tarde), y están colocadas en la columna del área productiva de la Manufactura. Estos niveles, hacen caso omiso de la formación escolar que tienen los individuos, ya que la evaluación es totalmente independientemente del que grado académico que se tenga.

En la EBNTCL, la competencia se vuelve un insumo de la producción, porque es posible contabilizar la destreza laboral en unidades, las cuáles son la célula de cada Norma. La estructura de la matriz de conocimiento del CONOCER supone que a mayor número de unidades, una Norma tiene mayor grado de complejidad-

Como referentes, las unidades son evaluadas a solicitud de individuos que dicen ser competentes. Si al presentar la evaluación, se constata que efectivamente el candidato es competente independientemente de dónde, cuándo y a través de qué medio adquirió la destreza, se le emite un certificado, registrado por el CONOCER, con una temporalidad de validez de dos años que acredita la destreza laboral.

Todo certificado emitido por un Organismo Certificador, a través de un Centro Evaluador, adquiere validez jurídica y administrativa (Fletcher, 2000) al ser “registrado” ante el CONOCER. Un

Centro de Evaluación puede ser constituido por empresas o centros educativos, si son acreditados, como capaces en evaluar en una o en varias normas, por un Organismo Certificador (OC).

Los OC son instituciones privadas y se constituyen jurídicamente en la “tercera parte” de la EBNCL para garantizar la imparcialidad de la evaluación. Un OC se constituye como tal, pagando una fianza, con lo que adquiere la facultad de acreditarse ante el CONOCER previa demostración de la competencia específica de certificar en determinadas áreas productivas.

A través del PMETyC, se hizo posible que los centros productivos pudieran ser centros de evaluación; esto significó en los hechos que la certificación del “conocimiento” aplicado dejara de ser un monopolio de la SEP, a cuenta de que se dejara de impartir “monopólicamente” en los centros educativos. Así las cosas, el mismo PMETyC cambió la función de los centros educativos, ya que para adquirir la facultad de evaluar por NTCL, debían seguir el mismo procedimiento de acreditación ante un Organismo Certificador, lo que constituye la primera intervención privada de la SEP en su carácter de única certificadora válida de la educación, desde la firma de La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en 1917.

La *movilidad de los individuos* en todo este sistema de formación de la EBNTC, así como la *planeación de la trayectoria de aprendizaje* permite la *transferencia de la competencia laboral* de una función productiva a otra, ya sea en un mismo proceso productivo, dentro de una misma empresa, de una industria a otra o inclusive, entre ramas productivas de distintas regiones, con lo que se facilita a las empresas contar con mano de obra

calificada que atiendan sus necesidades particulares de calidad y competitividad.

Los tras telones de la apertura de la TTI

La Alianza por Chiapas fue un amplio frente de partidos políticos encabezado por Pablo Salazar Mendiguchía que ganó las elecciones para gobernador en el año 2000 contra el Partido Revolucionario Institucional (PRI) el cual, en los últimos 70 años, había sido invencible en las elecciones presidenciales de la República como en las de gobernador de la entidad.

El triunfo de la *Alianza por Chiapas*, hubiera sido imposible sin la participación del Partido Acción Nacional (PAN) y del Partido de la Revolución Democrática, (PRD); en cambio, en las elecciones federales para presidente de la república, el PRD fue el segundo contrincante de la *Alianza Vamos México* a la presidencia, la cual era encabezada por el PAN. Su primer contrincante era el invencible por 70 años Partido Revolucionario Institucional (PRI).

Una vez obtenido el triunfo en Chiapas para gobernador en el año 2000, la alianza electoral PAN-PRD, se fue progresivamente fracturando y paulatinamente se definió un proyecto económico claramente neoliberal, donde el Plan Puebla Panamá fue ocupando un lugar fundamental para dar respuesta a la demanda campesina de generación de empleo a través de la industrialización de regiones tradicionalmente agrícolas de minifundio que producían para el autoconsumo, y que, desde la perspectiva del nuevo gobierno, cada vez eran menos capaces de generar empleo para los jóvenes.

A menos de un año de la toma de posesión de Pablo Salazar Mendiguchía, los gobiernos federal, estatal y municipal y el Terrant Apparel Group, consorcio

empresarial del que hablaremos más tarde, iniciaron acciones de concertación para abrir una planta industrial en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas

El Ingeniero Guillermo Robles Armegol fue designado por el Secretario de Desarrollo Económico del estado de Chiapas como enlace con la delegación municipal de dicha ciudad, para conseguir un lugar en donde se realizaran las actividades de capacitación de los posibles trabajadores de la Fábrica de Suéteres Trans Textil International, Sociedad Anónima de Capital Variable, encauzándolas, desde su inicio, hacia el Modelo de Educación Basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral.

En seguida, se localizó un almacén que le pertenecía a la Pepsi Cola, para adaptarlo como aula de capacitación y evaluación, y el gobierno del estado de Chiapas solicitó al presidente municipal de San Cristóbal de Las Casas el apoyo para construir una banqueta en el exterior del almacén, vigilancia las 24 horas del día, alumbrado, así como el resane de las paredes interiores y exteriores de local.

Se realizó también toda una campaña de difusión de la fábrica de suéteres y de el tipo de capacitación que requerían los aspirantes a ser contratados por la fábrica. Llegaron a los cursos más de 1000 personas, muchas de las cuales eran de algunos municipios rurales de la región Los Altos de Chiapas (Mapa 1).

Esta capacitación fue subvencionada por el Sistema Estatal del Empleo, ya que contaba con el *Programa de Becas de Capacitación para Desempleados* (PROBECAT), a través del cual se canalizaban apoyos a los trabajadores desempleados y a las empresas que requerían adaptar sus sistemas de capacitación a los cursos modulares con el *enfoque de com-*

petencia laboral. Así, se otorgaron becas de tres meses a los candidatos para ingresar al área de ensamble, renovables según los avances en la capacitación y compensaciones a los evaluadores. Como se verá más adelante, esta etapa no tuvo ningún costo para los inversionistas privados; en cambio, para el gobierno fue un gasto a fondo perdido ya que sólo muy poca gente que participó en la capacitación en esta etapa, obtuvo un empleo en la TTI.

Inauguración de la TTI: ¿Política o economía?

A finales del 2001, se adecuó una nave de 8,400 m² que el gobierno del estado compró en 10 millones de pesos a Bodega¹ y obsequió al empresario José Kamel Nacif Borge, firmando un contrato de comodato, el cual justificaba legalmente el regalo que el gobierno del estado le estaba haciendo al empresario y que, por lo mismo, no se contabiliza en la inversión en capital fijo.

El Ayuntamiento de San Cristóbal de Las Casas, por su parte, absorbió todos los gastos que implicó el resane, pintura y cristalería de las paredes de la nave, así como el costo de las banquetas, la pavimentación del estacionamiento y las plantas ornamentales de los jardines, que tampoco fueron contabilizados en la formación de capital fijo.

El Consorcio sólo tuvo que invertir en el traslado de la maquinaria de la *Nova Textil* ubicada en Acapulco y que había sido desmantelada en el año 2000 y cuya cotización en términos de capital fijo fue de 1.5 millones de pesos, cantidad a la que se le agregan oficialmente 11 millones como aportación del gobierno estatal y 6 millones del programa federal *Marcha hacia el Desarrollo, del Plan Puebla Panamá*.

Con 18.5 millones de pesos, la TTI transformó la estructura del capital fijo bruto en San Cristóbal de las Casas, ya que esta cifra constituye el 72.2% de la inversión fija de capital municipal que era de tan sólo 7.12 millones de pesos en 1999 (Censo Nacional Industrial) más la que se estaba invirtiendo en la TTI.

En la elección del producto a elaborar, Camacho (2001) documentó que el Secretario de Desarrollo Económico de la entidad, Antonio D'Amiano Gregonis, hijo de conocido empresario del Soconusco, ofreció un menú de opciones productivas al empresario José Kamel Nacif Borge para abrir una fábrica en la ciudad de San Cristóbal de Las Casas, asegurándole que la región contaba con una gran tradición en el tejido de prendas.

La inauguración de la "*Fábrica de Suéteres Trans Textil International S.A. de C.V.*" fue el 12 de abril de 2002. A este acto asistieron el presidente de la república Vicente Fox Quezada (2000-2006), el gobernador del estado de Chiapas, Pablo Salazar Mendiguchía (2000-2006), -ambos acompañados de sus señoras esposas-, el presidente municipal de San Cristóbal de Las Casas, Enoc Hernández Cruz, y el señor José Kamel Nacif Borge, accionista de la empresa y conocido en el medio empresarial como "*el rey de la mezclilla*", ya que es accionista mayoritario de las empresas que conforman el complejo industrial conocido como Terrant Apparel Group (TAG). Este consorcio se compone de siete maquiladoras en Tehuacan, Puebla, dos plantas de 420,000 metros cuadrados ubicadas en la ciudad de Puebla, una de procesamiento textil y otra que produce 18 millones de metros de mezclilla al año.

Para dimensionar los fuertes lazos que el empresario José Nacif Kamel Borge tiene con los gobiernos federales, hay

que señalar que se le considera antiguo amigo del presidente Zedillo (1994-2000) y actual amigo de Vicente Fox. En 1998, el magnate, en compañía de otros empresarios textiles, llegó a los Pinos –casa presidencial- para agradecer al Presidente Ernesto Zedillo el apoyo otorgado por el gobierno federal al sector textil; actualmente colabora de manera cercana con la Fundación “Vamos México” encabezada por la Señora Martha Sahagún de Fox (Pickard, 2003:2).

Pues José Nacif Kamel Borge hacía presencia en el acto inaugural vestido con pantalón y chamarra de mezclilla, fumaba un puro con una actitud totalmente informal cuando el Presidente de la República lo hizo pasar al podium de honor llamándolo por su nombre de pila. Se fue caminando hacia él con una mano en la bolsa y otra deteniendo su puro, y cuando llegó, sólo dijo, *los saludo a todos, gracias*, pero como tenía en la boca el puro, apenas se le entendió. Todo mundo se rió estrepitosamente, pero él era el actor principal de esta historia. Otra invitada que no estaba en el podium, pero que llamaba poderosamente la atención porque estaba arreglada como para una cena de noche, fue Laura León, la Secretaria del Sistema Estatal del Empleo, y que en ese año obtuvo un presupuesto para gasto operativo 50 millones de pesos (cantidad mayor a la que obtuvieron la Secretaría de Pueblos Indios o la Secretaría de Desarrollo Rural para ese año).

En esta sesión inaugural no se pudieran percibir dentro de la concurrencia, ya que no estuvieron en el podium de honor, 16 empleados de confianza que habían sido trasladados de la maquiladora recientemente cerrada llamada *Nova Textil* (propiedad del inversionista Kamel Nacif Borge) y el primo hermano del inversionista, el ingeniero Armando Che-

huan Borge, quien sería el *Gerente General* de la TTI. Además, estaban también 2 expertos de origen chino en procesos productivos para la confección de prendas tejidas.

Mientras el presidente Fox iniciaba formalmente la inauguración, se estaba proyectando al público concurrente en una gran pantalla, un documental sobre El Proyecto “Marcha hacia el Sur”, uno de los principales pivotes del Plan Puebla Panamá. Este documental enfatizaba que uno de sus grandes propósitos, era abrir un corredor maquilador en Chiapas que uniera a municipios como Huixtla, San Cristóbal de Las Casas, Comitán, Villa Flores y Ocozocuatla (Mapa 2), a efecto de darle trabajo, sobre todo, a las mujeres indígenas. Y fue precisamente en Huixtla, donde se inauguró también en octubre de ese mismo año, al amparo y bajo los lineamientos del Plan Puebla Panamá la maquiladora de ropa infantil “Mi Niño” misma que pretendía generar a dos años en sus cinco naves industriales, 2500 empleos en la región, meta que difícilmente se lograría con la prontitud que requieren las maquiladoras, porque el día que la abrieron había sólo 60 personas en fase de capacitación (Mapa 2).

En la inauguración de la TTI, algunas mujeres vestidas con ropa tradicional de diversos grupos indígenas de la región, fueron entrevistadas y proyectadas en el documental del programa “Marcha hacia el Sur”; y en un castellano medianamente fluido, expresaban los beneficios que ya estaban recibiendo del Programa, al haber podido obtener un empleo como obreras en la primera maquiladora de Los Altos de Chiapas (Mapa 1).

El presidente Fox comenzó el discurso inaugural, argumentando que la finalidad del programa “*Marcha hacia el Sur*” era “cerrar la brecha de desarrollo

entre el sur de nuestro país y el norte del mismo” (Diario Las Casas, 13 de abril de 2001:7). Y lo que querían que “marchara hacia el sur” valga la metáfora, eran justamente maquiladoras con una alta productividad orientada por la demanda del mercado internacional.

En el tríptico que se repartió el día de la inauguración, se reportó como meta producir 100,000 suéteres de exportación mensuales con las marcas GAP y GUESS y con una planta laboral permanente de 1500 personas.

Pero, ¿estas cifras eran significativas en función de las características del sector industrial local? Si consideramos que había sólo 647 obreros en este sector en todo el municipio de San Cristóbal de Las Casas, la TTI concentraría casi el 70% de todos los obreros del sector industrial del municipio. O sea que, por sí sola, la Trans Textil, aumentaría de golpe 3.32 veces la mano de obra manufacturera de todo el municipio de San Cristóbal de Las Casas, donde hay un solo centro urbano de importancia con el mismo nombre (Mapa 1).

La sectorización industrial homogeneizada Los Altos de Chiapas, región donde se ubica esta ciudad, es de pequeños establecimientos artesanales tales como carnicerías, cremerías, beneficios y molineras de cereales, panaderías, molineras de nixtamal, confiterías y elaboración de productos alimenticios de consumo humano y bebidas. Así que la meta de generar 1500 empleos, produciendo 100,000 suéteres, transformaría totalmente dicha homogeneización debido al cambio de escala en la concentración de los empleos y al nivel de productividad planeada para la Trans Textil.

En la inauguración de la TTI, los oradores enfatizaban que el desarrollo de

Chiapas debía basarse en un aumento sustancial del empleo industrial. El presidente de la República, Vicente Fox, manifestó su satisfacción por el inicio formal de operaciones de la primera empresa maquiladora en Chiapas” (*Diario Las Casas*, 13 de abril del 2002:7), y reconoció los esfuerzos del gobernador Pablo Salazar Mendiguchía para promover la inversión que se requería para combatir el desempleo y, por su parte, el gobernador, calificó la inauguración de la planta como “una de las alternativas que permitirán que Chiapas avance en la generación de empleos para satisfacer una de las principales demandas de la sociedad” (*Diario Las Casas*, 12 de abril del 2002:7).

Índices Demográficos: génesis del proceso de trabajo

En la inauguración de la TTI en abril de 2002, se anunció que, con la apertura de esta planta, se lograrían crear 1500 empleos en un plazo de un año, meta que no se había cumplido al terminar el año 2003, ya que en la actualidad hay solamente 455 personas, de las cuales, 416 son personal del área de ensamble, 234 cuentan con un contrato de trabajo y 182 son becadas por el Sistema Estatal del Empleo a través del PROBECAT; las 39 restantes conforman el personal administrativo, de confianza y de mantenimiento.

La estructura territorial del empleo de la TTI se expresa en que el 95% del personal de la planta es chiapaneco (435 personas en términos absolutos), y el resto son mexicanos de diversas partes del país, aunque dominan los poblanos que son el personal que fue traído de las plantas textiles del mismo consorcio, ubicadas en aquel estado.

La TTI de San Cristóbal de Las Casas no sólo ha atraído población de la entidad, sino que su territorio de influen-

cia en términos de empleo, es de seis municipios de Los Altos: Huixtan, Oxchuc, San Cristóbal, Tenejapa, Teopisca y Zinacantan, (Mapa 1). En estos municipios de la región que se conoce con el nombre de Los Altos de Chiapas –debido a que su altura promedio se encuentra a los 2000 metros sobre el nivel del mar– predomina la población indígena; a su vez, allí se ubica el único centro urbano mestizo: San Cristóbal de Las Casas (Mapa 1).

En la Gráfica 1, donde se reporta las frecuencias más representativas por origen municipal de ensambladores (de quince personas en adelante) y administradores (hasta seis), se muestra que seis municipios de la región de los Altos de Chiapas (Mapa 1) aportan la mayoría del personal de la planta (70% de 455 personas).

Por su composición étnica podrían ser caracterizados de la siguiente manera: Oxchuc y Tenejapa son municipios con población exclusivamente tseltal; Zinacantan está totalmente poblado por tsotsiles, mientras que el pueblo de Huixtan, como fue uno de los satélites mestizos de San Cristóbal de Las Casas fundado en tierras de indios, estuvo constituido por población no indígena de la región. Por su parte, la composición étnica del municipio de Huixtan está distribuida entre tsotsiles, tseltales y mestizos rurales (Moguel, 1998).

El municipio de San Cristóbal, amén de ser el único de la región que tiene un gran porcentaje de población urbana mestiza concentrada en la antigua ciudad de San Cristóbal de Las Casas, también está constituido socio territorialmente por una multitud de parajes indígenas rurales marginados, todos ellos tsotsiles (Moguel, 2001). De los seis municipios, el de San Cristóbal aporta un poco más del 31% (Mapa 1) a la maquiladora, con

140 personas, de las cuáles 89 nacieron en la ciudad propiamente y 51 en localidades rurales (tsotsiles) del propio municipio (Mapa 1).

A manera de ponderar regionalmente estas cifras, construimos la Gráfica 2 a partir de los datos del Censo Industrial de 1999. En ella se reporta el personal total ocupado en el sector manufacturero, el personal total ocupado diferenciado por sexo, y el número total de obreros industriales por los municipios. Cabe señalar que en los únicos municipios donde son significativos los datos de esta Gráfica son San Cristóbal de Las Casas y Teopisca; los otros, no tienen actividad manufacturera significativa.

Históricamente, en las ciudades de San Cristóbal y de Teopisca había una tradición manufacturera de manta hecha en telares de palo, organizada en microempresas familiares en propiedad de mestizos que a su vez la comercializaban en el mercado local y donde la tasa de contratación por empresa, no rebasaba dos empleados. Esta tradición se perdió a tal extremo que, hasta en el mercado de artesanías más importante de la ciudad de San Cristóbal (plaza de Santo Domingo) una buena parte de los productos textiles que allí se ofrecen son importados de Guatemala; ahora en las dos ciudades quedan solamente pequeños locales de transformación de materias primas agropecuarias.

Por cuanto a la diferenciación de población urbano-rural de la mano de obra de la TTI, pudimos constatar que de las localidades, parajes o localidades urbanas que están aportando la mano de obra, 28% proviene de seis cabeceras municipales: Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de Las Casas, Teopisca, Zinacantan, Oxchuc y Chanal. Son ciudades las primeras dos; en cambio, las otras tres loca-

lidades son centros ceremoniales indígenas o cabeceras municipales de un municipio rural indígena. En efecto, el 62% de la población que trabaja en el área de ensamble proviene de localidades rurales donde dominan las prácticas laborales de una agricultura de subsistencia o las de una artesanía organizada en empresas familiares donde predomina el bordado, el tejido de telar de cintura, que en realidad es una artesanía textil y de confección de prendas para vestir (Moguel, 2001). Estas actividades artesanales son en su mayoría realizadas por mujeres, con excepción de la alfarería de Amatenango donde los hombres tienen un papel relevante al proveer la leña para calentar los hornos (Ramos, 2003).

En la TTI, en cambio, no se ocupa cien por ciento población femenina, como lo hacían la mayoría de las maquiladoras del Norte de México: actualmente, hay 259 mujeres que representan el 57% de la población laboral de la planta.

Por cuanto a los patrones de residencia del personal de la maquiladora, llama la atención que un 71% ha decidido mudarse a la ciudad de San Cristóbal de Las Casas y la mayoría son mujeres solteras.

Tanto las indígenas, las ladinas y las mestizas en toda la región de Los Altos (Mapa 1) no tiene movilidad para buscar empleo y mucho menos para vivir fuera del ámbito familiar sin estar casadas. Incluso, estudios recientes sobre la migración indígena del sudeste de México a los Estados Unidos de Norteamérica, no reportan una migración femenina significativa (Peña, 2003 y Schmook, 2005).

Lo que podemos inferir de este cambio de residencia tan recurrente de las mujeres solteras para trabajar en la TTI de San Cristóbal de Las Casas, es que la

planta está acelerando el proceso de cambio e intercambio de prácticas de interacción con las capacidades locales, de tal manera que las ideas y significados entre las personas, los grupos y la organización de la TTI está impactando sobre los comportamientos tradicionales de residencia y de estado civil femeninos, al manifestarse en el tipo de estrategias colectivas de migración y de residencia (Salles y Tuirán, 1995; Osawald, 1991; González de la Rocha, 1994) que se aprecia en el siguiente pasaje etnográfico:

Yo soy de Teopisca, tengo una hermana mayor que trabaja aquí en la fábrica. Hace como tres meses, entré a trabajar aquí y entonces mi mamá se quiso venir a vivir con nosotras a San Cristóbal. Se trajo a mis tres hermanos menores que ya van a la escuela y mi papá se quedó allá con mi hermano mayor en Teopisca, cuidando la casa y su tierra, nosotras ayudamos con nuestra paga a mi mamá, y ella a veces vende tamales en la calle para tener más dinero...

La relatora es becaria del área de ensamble del módulo Colibríes. Su hermana ya está contratada por la empresa, lo que evidencia un año, al menos, de antigüedad. Entre las dos hermanas, suman un ingreso de 3258 pesos mensuales.

La vivienda más barata en San Cristóbal cuesta entre 500 y 600 pesos mensuales (casas de madera, con una sola habitación, sin baño y sin ningún mueble, ubicadas en colonias populares de la ciudad e San Cristóbal de Las Casas). El transporte colectivo urbano para la distancia más lejana cuesta 3 pesos por corrida, el alimento que se hace en la planta vale aproximadamente 15 pesos diarios por persona. O sea el mínimo para vivir, sin no gastan en ropa ni en diversiones es de 1220 pesos mensuales. Si viviera sola la hermana que tiene mayor antigüedad tendría un remante de 1383 pesos, lo cual

significa un 61% de su ingreso mensual. Si vive con la hermana, el remanente aumenta al 64%. Lo que resulta imposible, es que la que tiene menor antigüedad viva sola –entre otras cosas obvias, porque la hermana le consiguió el trabajo en la TTI– dado que le queda un remanente sobre sus gastos mínimos de 27% lo cual la colocaría en una línea crítica de sobrevivencia; si vive acompañada de su hermana, su remanente aumenta en 37 puntos porcentuales.

La solidaridad de este grupo doméstico tiene un valor porcentual enorme, aunque el ingreso por vender tamales, diste mucho de lo que se ingresa por el trabajo asalariado en la TTI. La presencia en este núcleo familiar de la madre, abre una serie de opciones de género: (“...ayudamos con nuestra paga a mi mamá...”) Se alargará el tiempo de trabajo de sus hijas en la planta por ser la autoridad mayor del núcleo familiar y, por lo mismo, puede convertirse en una administradora de un salario colectivo. Garantizará que los hermanos varones asistan a escuelas primarias urbanas, permitiendo que los ingresos en una misma vivienda se potencien cualitativa y cuantitativamente. Vendiendo tamales, la madre alimenta a los tres varones y a ella misma, a manera de que el dinero de las hijas que trabajan en la maquiladora, cubra los otros gastos de escuela de los pequeños, vestido, viajes para ver a su marido y su hijo mayor y diversiones de todos los miembros del núcleo familiar que decidió emigrar de Teopisca y San Cristóbal de las Casas. Este ingreso colectivo es mayor a la suma de los salarios individuales, y por ello mismo está más allá de uno de sobrevivencia, dado que, los vínculos estructurales migratorios, expresión misma de las capacidades locales de solidaridad, son utilizados para detectar ámbitos laborales

potenciales para todos los miembros de la familia.

Las unidades domésticas establecen estrategia identitarias para enfrentar el impacto que tiene en las relaciones de poder familiares, el hecho de que los dependientes -recientemente desempleados- han obtenido un trabajo en la ciudad con mayor estatus social (Barsotti, 1981; González De la Rocha, 1994) por el hecho de que es cubierto en pesos constantes y sonantes (3244 pesos en este caso). El opuesto será el trabajo de los agricultores de autoabasto, como el del padre, a través del cual los ingresos son en especie y sus capacidades locales colectivas no son reconocidas en ningún ámbito de competencia.

Sin embargo, la adaptación rural de largo plazo, se produce al bajar la presión sobre la agricultura de autoabasto ya que el jefe de familia sigue estando al frente de la unidad de producción agropecuaria, mientras sus hijas mayores y su mujer mantienen al nuevo núcleo familiar que se fue a vivir a San Cristóbal de Las Casas. Esta estrategia colectiva pone en operación patrones culturales de género, porque son las mujeres las que sostienen a los hermanos varones y subvencionan al padre agricultor, por medio del descenso de la presión por alimentar, con el producto de sus tierras, a los 6 miembros de ese núcleo familiar. La posibilidad de un aumento notable del ingreso de la familia se produce en la agricultura, por eso la estrategia colectiva es identitaria.

Por cuanto a las estrategias masculinas, también son identitarias, ya que el 40% de los hombres cambió de residencia a la ciudad, y la variable de soltería en este caso es sumamente alta; el 62% de los que emigraron a la ciudad son jóvenes solteros. Este estado civil garantiza la presencia de una autoridad familiar

que hace posible la conversión de los salarios individuales en capacidades colectivas de acción.

La TTI está subvencionando a la agricultura de autoabasto, al bajar la presión de demanda de tierras de la población joven masculina, en el entendido en que son ellos los que, por herencia patrilínea maya (Moguel, 2001; Estrada Lugo, 2005) o castellana manchega (Moguel, 2001) van a acceder a la tierra sin son los mayores, y al mismo tiempo quedarán al margen de la herencia, si no son el mayor o el menor de los hombres. Recordando el pasaje etnográfico que citamos párrafos arriba, alguno de los tres varones que salieron de Teopisca no demandará la herencia de la tierra del padre y su partición, mientras sus hermanas hagan una carrera como obreras en la TTI de San Cristóbal de Las Casas.

A pesar de que, según lo que hemos documentado, la migración definitiva a la Ciudad de San Cristóbal de Las Casas está potenciando la política de empleo que se puso en operación en la TTI, casi el 30% del personal que trabaja allí viene a trabajar todos los días a la planta y regresa en la tarde a su lugar de origen. Esta situación es factible sólo en los casos de los municipios de Zinacantan y de San Juan Chamula, de las áreas rurales del municipio de San Cristóbal y de Teopisca. El resto de los municipios de donde proviene el personal de la planta, están a una o más horas de carretera, por lo que la estancia en la ciudad de San Cristóbal se hace indispensable.

Un caso sobresaliente de migración diaria es el de los indígenas tsotsiles del paraje de Nachig, Zinacantan, contratados en la planta: 18 personas van y vienen todos los días; 14 de ellas, son mujeres en su mayoría solteras, y 4 son hombres en las mismas condiciones. Induda-

blemente esta decisión de soportar los gastos de transporte diario con ingresos raquíticos debe estar compensada por el ahorro en vivienda y en alimentación. Sin embargo, sólo el pasaje debe costarles por lo menos 20 pesos diarios por persona, o sea 400 pesos mensuales.

En relación a la composición por edad de la población empleada en la planta, el rasgo sobresaliente es el de los jóvenes: la población de 15 a 18 aporta un 7% del personal empleado en la maquiladora; pero el dato más significativo es que más del 60% tienen entre 19 y 26 años. La población trabajadora femenina en términos de frecuencia por edad es joven, ya que hasta los 34 años los índices son significativos.

Para tener una idea del impacto que esta composición por edad y por género podría llegar a tener en los hogares rurales e indígenas de la población contratada por la TTI nos hemos remitido a los datos censales sobre la Población Económicamente Activa (PEA) por género y por edad en la región de influencia de la planta. En ésta, la PEA masculina es de 75%. En la TTI hay un aumento sustancial de PEA femenina, pero el impacto es cualitativo, ya que cada hogar está enviando mujeres jóvenes que provienen del ámbito rural y los encadenamientos son de la ciudad al campo, porque los efectos en la ciudad son de bajo impacto y a largo plazo; en el campo son exactamente al revés.

La *flexibilidad* más notable de la maquiladora, para *adaptar* sus *procesos de trabajo a la cultura laboral* es la *escolaridad*. El 42% de los trabajadores del área de ensamble son prácticamente analfabetas funcionales, entendidos éstos, como personas que saben leer con dificultades y que no han logrado certificarse en el nivel de educación primaria. El resto,

en su mayoría ha cursado solamente la secundaria; y una ínfima minoría tiene estudios técnicos medios.

Del total de mujeres con el que cuenta la planta, el 32% tiene una escolaridad que apenas le permite, en el mejor de los casos, leer y escribir en castellano, mientras que el 17% de los hombres está en estas condiciones; el resto del personal, tanto administrativo como del área de producción, tiene estudios de secundaria, preparatoria, bachillerato, carreras técnicas y estudios universitarios. Esto significa que un egresado de CONALEP o de un bachillerato bivalente considerados como profesionales técnicos o como aptos para ejercer una carrera técnica, tienen exactamente el mismo salario que una mujer analfabeta, es decir, las mujeres que no saben leer y escribir en castellano o con bajos niveles de escolaridad, tienen acceso a las mismas oportunidades que los hombres que han egresado de un instituto superior de estudios, así que la educación formal del personal de ensamble no determina un escalafón ni tampoco la posibilidad de acceder a un puesto de mayor prestigio y, por lo tanto, a una mejor remuneración.

NTCL vs capacidades locales colectivas

Al formar parte del Sistema Normalizado de Competencia Laboral, en la TTI se produce una diferenciación *entre trabajadores de ensamble becados* sin ninguna garantía laboral y cuyos ingresos provienen de la deuda pública federal, y *contratados por la planta*, cuyos egresos forman capital variable contable.

En principio, ninguna persona por habilitada que esté en el ramo de la confección, puede aspirar a tener un contrato en la TTI sin adquirir un Certificado por Competencia Laboral en la propia empresa como Centro de Evaluación.

Para que la TTI, formara parte de este Sistema, tuvo que ser acreditado, como Centro de Evaluación por un *Organismo Certificador* de Aguascalientes llamado *Veri y Velasco Asociados*, en dos Normas del Nivel 1 cuyos referentes de evaluación califican la competencia en: “*Ensamble de Piezas en Prendas de Vestir*” y “*Acabados en Prendas de Vestir*”.

No está de más decir que Aguascalientes es -junto con Puebla- uno de los estados de la República que más experiencia ha acumulado en la industria maquiladora textil del centro del país, y de Puebla proviene el staff gerencial y el inversionista privado, José Kamel Nacif Borge, aunque todos parezcan originarios de Acapulco, ya que de allí trajeron al personal de confianza, al cerrar una planta de suéteres propiedad de éste inversionista y que quebró por cuestiones sociales y políticas particulares del estado de Guerrero.

Mantener a un candidato para certificarse en prolongados procesos de capacitación por Normas Técnicas y con un estatus de becario, permite que los trabajadores no generen derechos laborales, por un lado, aspiren a un certificado avalado por el Centro de Evaluación (la TTI en este caso), y no por la SEP, y por el otro, el capital variable, en buena parte, lo sigue subvencionando el gobierno federal y, por lo tanto, se garantiza que el costo bruto de la producción al deprimir el costo de los salarios, sea altamente competitiva. Así, las becas pueden ser administradas por la TTI, ya que la gerente de personal divide el monto total de una beca -el cual debería ser pagado a un solo individuo- en pagos segmentados de acuerdo al tiempo que el candidato se somete a evaluaciones donde se le declara incompetente pero que puede seguir capacitándose para la planta: 1 a 4 meses \$600, de

5 a 8 meses \$900 y de 9 a un año o más \$1024 quincenales.

Con este pago discrecional se logra controlar la peor plaga de una planta industrial: la rotación de personal, porque en los primeros seis meses del proceso de capacitación-evaluación es donde se produce la mayoría de despidos o bajas voluntarias pero de los becados del Sistema Estatal del Empleo, y no de los contratados. El aumento de la beca progresivo hasta los 9 meses es, en realidad, un estímulo a la permanencia en la planta, la cual puede seguirse dando, a través de becas del Sistema Estatal del Empleo o a través de la contratación, que reduce los riesgos a la empresa de basificar gente que no va a permanecer en la planta y que, por lo tanto, va a pedir más prestaciones de las que ofrece una maquiladora. El Sistema de becarios permite que los contratados no desarrollen una cultura sindical, y se garantiza la ausencia de una corporación sindical en la planta.

Al mismo tiempo, esta acción social de dividir el monto de la beca por número de meses de capacitación, suple las funciones formales del “escalafón” de ingresos y salarios que se daban en ambientes organizacionales sindicalizados, porque el salario tope de \$1024 quincenales de un trabajador de ensamble se puede lograr haciendo caso omiso de su condición étnica, de estancia laboral, de escolaridad y de género.

Así las cosas, tenemos tres grandes grupos en términos del estatus de la relación laboral del personal de ensamble con la gerencia de la TTI: 234 personas con contrato laboral mientras 182 como becarios, y un número flotante de personas que están en la línea de capacitación y, que también son becarios iniciales que ni siquiera se les contabiliza como personal de la TTI.

El sistema de evaluación basado en Normas Técnicas de Competencia Laboral I y II, desvincula la expresión hablada o escrita de la habilidad, ya que los reactivos se aplican observando la acción en el transcurso del trabajo para determinar si existe la destreza homogénea que marca la norma completa y/o alguna unidad en la que se desagrega la competencia específica.

Una vez certificado el individuo, la acción laboral es repetida mecánicamente en líneas de ensamble que la vuelven a unificar en la capacidad del trabajo colectivo en cadena de cada módulo.

Así, la cultura laboral, al certificarse, se convierten en capacidad local flexibilizada para garantizar la productividad del ensamble, sin necesidad siquiera de haber desarrollado habilidades de lecto-escritura; lo que se *adapta* con este sistema son las capacidades (Craven y Sen, 1996) holísticas del pensamiento colectivo (Moguel, 2001) a la certificación de la destreza individual (Bertrand, 1997), como unidad aislada de conocimiento convertida en un insumo humano, ya que puede contabilizarse al momento de volver competitivo el proceso productivo de maquilar.

Flexibilización a la Chiapaneca

La tradición textil que hay en la ciudad de San Cristóbal de Las Casas no es de tejido de punto, sino de confección de prendas de vestir, producidas con textiles elaborados en telar de cintura por parte de los indígenas, o en telar de palo por parte de los mestizos. En esta confección de prendas residen las capacidades locales (Salles y Tuirán, 1995) que homogenizan territorialmente al sector en la región.

Por consejo del Secretario de Economía del estado de Chiapas, la TTI se dedicó un año y medio a confeccionar suéteres;

como nunca tuvieron salida al mercado porque nunca cumplieron con las normas de calidad para competir en el mercado nacional e internacional, la producción fue donada, en su totalidad, al Instituto de Desarrollo Humano.

A finales del 2002, la planta dejó de maquilar suéteres para ensamblar *playeras sport* de distintos colores y estilos todas ellas con marcas de exportación como Chaps, ADIDAS, Dog & Cat, y Tommy Hilfiger elaboradas con máquinas de coser de marcas asiáticas (Brother, Yumato, Kasas, Futura y Pegasus) que habían sustituido a todas las tejedoras con las que se había inaugurado la planta.

En una serie de conversaciones que sostuvimos con el Gerente General de la TTI, opinaba que este cambio se debió fundamentalmente a que: *...esta gente no se adaptó a la maquinaria [del tejido] y además, no les gustaba que el estambre soltara mucha pelusa...*

Luego afirmó que: *...la gente no está preparada y, a veces, no sabe leer ni escribir [...] aparte hablan un dialecto... pero son muy trabajadores y se [podían] moldear de mejor manera....*

Aunque Ing. Chehuan Borge adjudicaba el fracaso a las características étnicas y educativas del personal contratado en el área de ensamble, también admitía que justamente por estas características tenían una enorme capacidad para realizar el trabajo de ensamble.

En otra ocasión aseguró que *otra de las fallas [de la fabricación de partes de suéteres] había sido que el estambre era regalado y, por lo mismo, de muy baja calidad*. Suponemos que este regalo fue otra de las *subvenciones* que recibió la maquiladora para pagar la experimentación de la instalación en un ambiente organizacional totalmente nuevo para las

personas que operaban la planta. Por último, el Gerente agregó que el cambio de producto textilero a manufactura de prendas se debía a una supuesta caída del mercado del suéter a nivel mundial sucedida en los dos años anteriores. Pero no fue complementada con una información que a nosotras nos pareció sumamente interesante, y que obviamente, ya la había discutido ampliamente con su Gerente de Calidad, o con los gerentes de las otras maquiladoras del Consorcio Terrant Apparel Group.

Las tendencias económicas del sector textil y de la confección durante 2000 y 2001, acusaban que México se había convertido en el líder exportador de productos textiles y de la confección al mercado estadounidense, ya que era nada más ni nada menos que la cuarta actividad generadora de divisas para el país. ¡El renglón más favorecido de exportación fue el de prendas confeccionadas!

Cuando ya se estaba preparando todo para la apertura de la fábrica de suéteres, México perdió *su posición como proveedor líder de productos textiles* de Estados Unidos al ser desplazado por China, ya que su participación cayó de 13.7% en 2001 a 13% en 2002, mientras que China pasó de 12% a 13.6% en los mismos años. México perdió su liderazgo al colocar 9,331 millones de dólares contra 9,589 millones que alcanzó China. Así, desde el segundo trimestre del mismo año, el rubro de *confección de prendas* mostró una *tendencia de aumento sostenido*.

Al dejar de tejer partes de suéteres y empezar a fabricar playeras se manifestaron dos *velocidades* de adaptación: una para responder a los cambios de la demanda y otra para aprovechar el nicho de mercado. En el primer caso, se requería el desarrollo de capacidades para resolver

problemas asociados al mercado internacional de un nuevo producto; en la otra, se necesitaba depreciar los costos brutos de las playeras para aprovechar y desarrollar el nuevo nicho de mercado para México de la confección de prendas.

En los hechos, las dos velocidades se sumaron, dado que la *adaptabilidad* de la mano de obra a los procesos productivos de playeras requirió de un grado mínimo de destrezas, con lo que se aumentó la autonomía para responder a los cambios de la demanda. Y la otra, con todo el experimento en la elaboración de suéteres, se había logrado alcanzar la consolidación de la participación de la TTI en el nicho de mercado de prendas confeccionadas.

Así las cosas, en el año 2003, por playera el costo bruto de producción fue de 6 pesos y se empezaron a ensamblar y a empacar mensualmente 4000 playeras, con lo que la TTI se encadenó al principal centro de producción y de consumo del mundo: Estados Unidos de Norteamérica.

Esbeltez y velocidad de la TTI

El proceso de confección de playeras se montó en una nave organizada espacialmente en dos grandes bloques: uno donde se concentra el área de administración y otro el de producción. El edificio de administración tiene una serie de oficinas que van desde la gerencia hasta la recepción, en las cuales se encuentran los trabajadores administrativos y de confianza. Por su parte, el área de producción quedó dividida, a su vez, en dos grandes espacios: uno en donde están instaladas las máquinas de coser recto y “pone bias” y la materia prima (partes de las playeras cortadas en telas de punto sobre el patrón diseñado en papel de china), proveída por una de las plantas de Tehuacan y, otro, donde se hallan los departamentos de su-

pervisión, control de calidad, lavandería, empaque y bodega de los productos terminados.

La producción se organiza en dos áreas de trabajo: una donde se realiza la capacitación de las personas recién ingresadas a la TTI; la otra, es la línea de ensamble propiamente dicha.

241 personas de las que recibieron la capacitación en el manejo de las máquinas tejedoras, están contratados por la TTI, pero el sueldo que reciben es igual al monto máximo de la beca, o sea \$1024 quincenales; el resto de los trabajadores de ensamble son 182 becarios que pueden estar tanto en la línea de capacitación como en ensamble, dependiendo de la *competencia laboral evaluada* en el proceso de trabajo.

El área de ensamble de piezas de playeras está organizado por medio de pequeñas áreas de trabajo o módulos, donde las personas reciben la materia prima que proviene de las empresas textiles del mismo consorcio que están en Puebla, que consiste en partes de camisetitas cortadas para que, por medio de una división del trabajo, unas personas cosan, otras revisen y otras más empaquen. En toda el área de ensamble, existen 16 módulos integrados por 6 a 18 personas que son indistintamente hombres o mujeres. Estas áreas de trabajo tienen un espacio de 8 por 4 metros aproximadamente y cuentan con 12 máquinas de coser recto y una “pone bias”, 2 mesas de madera para revisar y doblar los productos terminados, una mampara de color blanco que sirve para llevar el control de la producción de cada equipo, y 35 cajas de cartón para empacar el producto final del día.

Estos módulos constituyen la organización más importante del proceso de trabajo donde se expresa un primer conti-

num de acción social dentro del ámbito laboral de la TTI. Aquí es donde se expresan las ideas y significados entre las personas, y fundamentalmente, y por lo tanto, son el lugar donde los diseñadores gerenciales, adaptan las capacidades locales de las personas que los componen, al proceso de trabajo, como analizaremos en seguida.

El significado sustancial de la relación laboral se expresa subliminalmente en los rótulos colgados del techo justo arriba del área de trabajo, escritos en inglés, español, tsotsil y tseltal.

Los letreros rezan de la siguiente manera: *Xik'* (ala en tsotsil), *Bolom* (gato para la variante del tsotsil de Chamula; para la variante zinacanteca quiere decir jaguar), *Nichim* (flor en tsotsil), *Chu'ch* (sapo en tsotsil), *Ek'* (estrella en tseltal de Tenejapa), *Chojetik* (gatos, en tseltal de Tenejapa), *Nabolom* (casa del jaguar en tsotsil), *Tsobol* (reunidos en tsotsil), *Xinich* (hormiga en tseltal), *Bugs* (parece un derivado del inglés, insectos), *Yasujba* (me apuro en tseltal), *Eben Ezer* (nombre bíblico de un pueblo *ch'ol* fundado por protestantes), *Flash* (en inglés, lámpara que produce una chispa muy luminosa utilizada en fotografía; fig. rapidez), *Atlantes* (del español, cada una de las estatuas de hombre que sirven como columnas, fig. fuerte) y *Colibríes* (castellano, plural de colibrí, el ave más liviana, rápida y pequeña que existe).

Estos significados del entorno lingüístico, fueron elegidos a través de una dinámica participativa que realizó la gerente de producción con el personal de ensamble cuando la planta se organizó para producir playeras sport. Su objetivo era lograr una gradiente del nivel de productividad de cada módulo, ya que este es inamovible; las personas debían moverse cada semana según sus rendimientos in-

dividuales. Y con un horario establecido de 8 horas se tenía que cumplir con una meta por módulo de producción; los atrasos en que incurriera cualquier módulo, debían ser compensados en días inhábiles sin remuneración extra alguna. Es decir, los atrasos serían absorbidos por el colectivo.

De esta manera, la transferencia del significado de cada rótulo diferenció, por módulo, las jerarquías de aprendizaje y adaptación, es decir, organizó las prácticas de interacción de cada módulo para producir aprendizaje y adaptación. Esta organización del trabajo produjo una acción colectiva para elevar la producción, ya que las habilidades y destrezas de los individuos y las de la gerencia convergen en el módulo, como espacio transcultural, y se reconvierten en conocimiento colectivo local de productividad. Los rótulos, transfieren el significado lingüístico al cambio tecnológico, realizando una analogía adaptativa al “producir” un estímulo compensatorio de productividad, al módulo que “*se apura*”.

El módulo *Yasujba* (que en lengua tseltal quiere decir “me apuro”) está integrado por personas con alta eficiencia en el proceso productivo y sus conocimientos y habilidades están integradas a través de un proceso de representaciones (Blumer, 1969), que tienen como referente óptico 850 unidades ensambladas y empacadas acreedoras de un bono de productividad.

Este bono consistió en aumentar el ingreso quincenal de las personas que alcanzaron una meta adecuada a las condiciones de producción por la gerente de producción, compensación que fue considerada alta por otros trabajadores, y cuyo monto no fue revelado por nadie, mientras realizamos el trabajo de campo en la TTI, y que como veremos, se contabilizó

en el seno familiar de quienes se lo ganaron.

*El equipo donde trabaja mi hermana no se ha podido ganar el bono... porque están cosiendo ochocientas playeras al día, pero ya casi se lo ganan... los de Yasujba son los únicos que se han ganado el bono porque cosieron ochocientas cincuenta playeras. Según lo dan cuando se cosen mil quinientas y hora ¿saber, verdad? ya es de menos, esto **todos lo sabemos**, pero saber si ochocientas cincuenta o mil quinientas...*

El párrafo anterior evidencia al mismo tiempo confusión y certeza; era confuso el hecho de que hubiera un cambio de metas; y certeza de que (*todos sabían*) aquel módulo que se ganara el premio beneficiaría a las familias que estaban en otros menos productivos.

La de 1500 playeras era una meta gerencial en función de otros niveles de productividad, 850 es el número que representa el ajuste de la meta anterior a los procesos de trabajo interculturales realizados dentro del *módulo rotulado*. Por lo tanto, el movimiento de 1500 a 850 playeras es una abstracción nacida del conjunto de representaciones y símbolos compartidos en las relaciones laborales del staff gerencial; para todos los ensambladores de la planta, 850 es una concreción óptica de playeras que despierta una suspicacia sobre la “racionalidad” gerencial al considerar que ese número de playeras era el acreedor al bono; para la gente del módulo *Yasujba* es dinero que puede cambiarse por objetos y bienes de consumo inmediato o para ser invertirse en la agricultura; para la empresa, es la cantidad de playeras que la hace competitiva en el mercado internacional. Para el modelo maquilador, es el producto de una

creación única de intercambio intercultural y de acción colectiva.

Esta transmutación de la representación de la meta se realiza dentro de un continuum de acción social informal que se ubica contingentemente en las disposiciones estructurales de la TTI. Estas últimas están precedidas por las gerencias de Ingeniería en Procesos Industriales, Recursos Humanos, Contabilidad, Nóminas, Compras y Servicios Médicos, y de Calidad, las cuales son ocupadas respectivamente por cinco mujeres nacidas en Chiapas y, la última, por un hombre oriundo del estado de Puebla.

De las mujeres gerentes, cuatro son de Teopisca, una de La Concordia, y la otra de San Cristóbal de Las Casas; son mestizas del mismo fenotipo ya que todas son altas (miden aproximadamente 1:70), de tez blanca, esbeltas y de senos grandes, todo lo cual las hace muy parecidas entre sí; las cuatro mujeres de Teopisca viven juntas, comparten el desayuno y la comida, dentro y fuera de la planta. Las seis concluyeron sus estudios en diferentes universidades e institutos del Chiapas.

Las que forman el grupo de poder que controla y diseña los niveles de productividad, así como las relaciones interétnicas en el área de ensamble son las seis mujeres chiapanecas que tienen la capacidad de relacionarse interculturalmente con los y las indígenas que trabajan en la TTI, y saben marcar las distancias clasistas y urbano-rurales específicas de la región que las diferencia de las mestizas y los mestizos que trabajan en el área de ensamblado.

Magdalena Pérez Álvarez, es la líder dentro del grupo gerencial, quien además tiene la misma antigüedad que el Gerente General y es reconocida como la mano derecha del mismo. Su liderazgo se

sustenta en el diseño de los mecanismos para alcanzar las metas de producción ya que es la organizadora del proceso industrial de la TTI a través del cual ha sido posible alcanzar un bono a la producción: el módulo. Ella, apoyada por las otras cinco mujeres gerentes, creó las coordinaciones de la acción individual (evaluada y certificada por Normas Técnicas de Competencia Laboral) en una acción colectiva tangible y, por lo mismo, cuantificable.

El Gerente de Calidad, por contraste, terminó la carrera de ingeniería en su ciudad de origen, a la sazón, en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Parece que su capacitación se ha desarrollado al contacto de experiencias de la organización industrial en otros países del mundo ya que habla, además del castellano, inglés, italiano y alemán.

Siempre que hicimos presencia en la planta, al Gerente de Calidad se le vio aislado del grupo de mujeres gerentes, no compartió los alimentos con ellas ni dentro ni fuera de la planta; además tenía una prestación extra para viajar a Puebla cada quince días, por lo que era nula su vida social con los trabajadores de ensamble y con el resto de staff gerencial. En cambio, pasaba prácticamente el día en la oficina del ingeniero Armando Chahuan Borge.

El Gerente General al haber trabajado en las maquiladoras de su primo ubicadas en Puebla creó un dispositivo para alcanzar la integración vertical de la TTI: la función informal de la Gerencia de Calidad como consejero permanente del Gerente General en cuestiones referidas a la integración económica vertical de la empresa al Consorcio Terrant Apparel Group. Su presencia para asegurar la calidad en los procesos horizontales de la

maquiladora, como supone su puesto, es inútil.

Las exclusiones de género tradicionales en este ámbito de la acción están totalmente desarticuladas, ya que las mujeres chiapanecas que han estudiado en escuelas de poco renombre son las que han creado el *diseño organizacional de la planta*. Efectivamente, la exclusión del Gerente de Calidad, por ser hombre, poblano y por haber estudiado fuera de la entidad, permite a las mujeres gerentes de Teopisca coordinar un *espacio intercultural de acción social*. Para que esta capacidad se desarrollara, el Ing. Chahuan Borge tuvo que *reconocer* y *delegar* ese poder informal a este grupo.

Así las cosas, el Gerente de Calidad no tiene ningún poder de decisión ni en las dinámicas de los grupos ni en los niveles de productividad, o sea que es excluido del grupo de mujeres por cuestiones de género, dado que no forma parte del grupo cuya primera identidad es de género, y segunda es de parentesco tanto laboral como extra laboral; también se le excluye por su origen porque es forastero, dado que todas las mujeres son chiapanecas y son capaces de reconocer y reconvertir una estratificación étnica y de clase altamente polarizada en capacidades de consenso necesarias para lograr la productividad requerida para competir en el mercado internacional. También se le excluye por el tipo de escolaridad, porque fue educado en una universidad fuera de la entidad y sus habilidades no son aplicadas para controlar la calidad del ambiente organizacional y del producto, por lo mismo, de la maquiladora.

La estratificación de este personal por ingresos fue imposible averiguarlo; el Gerente General dio la orden de que no se nos proporcionaran las cifras de los sueldos del personal gerencial, pero también

es irrelevante porque el cuadro gerencial es personal de confianza. La exclusión por la vía del ingreso es totalmente dual: los de ensamble que tienen por tope el ingreso que alcanza la beca de nueve meses y los gerenciales, aunque haya cuadros que deberían pertenecer al área de ensamble como los supervisores, manejados en secreto.

Hay que señalar que los *supervisores* de la calidad de las playeras que vinieron con Ing. Chehuan Borge de Acaapulco, y que en su mayoría son originarios de Puebla, tienen una capacitación de técnicos industriales y hablan *nahuatl*, de lo que podemos inducir que son personal que ha estado en estrecha relación con los indígenas –mayoritariamente *nahuatls*– que trabajan en las plantas maquiladoras de Tehuacan que conforman el Terrant Apparel Group.

El único “cuello de botella” que tiene el ensamble de playeras, está en el manejo de la máquina de coser con la que se pone el bias alrededor del cuello, en los hombros o en las mangas, máquinas que son manipuladas exclusivamente por hombres. La Norma Técnica de Competencia Laboral llamada “Acabados de Prendas de Vestir”, considerada de Nivel I describe lo que una persona es capaz de hacer cuando opera una máquina con la que se cose el bias en el filo de los cuellos y de las mangas.

En la práctica operar esta máquina implica un mayor nivel de destreza que el de costura recta que, casi siempre se va a encontrar en los hogares pobres incluyendo los indígenas; sin embargo, la máquina “pone bias” demanda destrezas específicas que radica en el manejo preciso de la máquina, mismo que se refleja en un tiempo exacto medido en segundos para colocar el bias de manera perfecta. La capacitación que se imparte en la planta

no ha resuelto este “cuello de botella” porque no ha podido lograr que algún trabajador local tenga la eficiencia y la precisión requerida para su manejo.

Para destrabar el problema, los supervisores que son del personal de confianza, en cuanto ven que alguna de las máquinas “pone bias” se detiene por ineficiencia del trabajador, lo sustituyen para resolver rápidamente el problema.

Esta capacidad que tienen los supervisores de tener un puesto de confianza y transmutarse rápidamente en trabajadores de ensamble es un rasgo específico de la flexibilización para adaptar al proceso productivo a las condiciones de la cultura laboral de la planta, con los que se cumple uno de los requerimientos de la certificación por Normas Técnicas de Competencia Laboral la cual consiste en poder resolver problemas asociados a la función productiva y enfrentar situaciones contingentes.

Lo que no dice esta Norma es que sólo la experiencia acumulada para convivir en ambientes multiculturales, la lealtad con el grupo gerencial que se da a través del secreto de los ingresos del *staff* (donde obviamente están incluidos los supervisores) y la capacidad para someterse al liderazgo de las mujeres chiapanecas, genera procesos de trabajo altamente rápidos en la terminación de las playeras antes de empacarse. Y no dice, porque no se puede captar en forma concreta que la flexibilidad se encuentra en algo que es absolutamente incorporo: las coordinaciones de la acción individual que produce acción colectiva, que luego se vuelve a objetivar en un bono de productividad.

En el Sistema de Certificación de Competencia Laboral, los parámetros de la destreza tienen que ser descontextuali-

zados para volverse unidades cuantificables de la misma producción, pero las habilidades informales de la competencia, es decir, las coordinaciones de la acción colectiva sólo pueden reconocerse contestando al cómo, cuándo y dónde se adquirieron y como adquirieron la forma de coordinación en un territorio y en un determinado momento. En esta parte invisible de las capacidades colectivas locales es donde reside la adaptación de la cultura laboral a los procesos de trabajo y de los procesos de trabajo a la cultura laboral.

Conclusiones

Este trabajo pudo ser el estudio de caso de una planta maquiladora en el sureste de México, sin embargo, conforme fue avanzando la investigación, se convirtió en un análisis de las opciones innovadoras del sector manufacturero de Los Altos a partir de la instalación de una planta maquiladora. En este trabajo pudimos demostrar que la TTI ha estado afectando las disposiciones estructurales de la industrial tradicional de empresas pequeñas y familiares en esta región de Chiapas, en la cual la tradición textil había entrado en un franco retroceso.

El andamiaje teórico que hemos articulado a través de la información empírica, permite construir un modelo explicativo del desarrollo industrial maquilador en regiones no industrializadas en las cuales la cultura laboral local podemos calificarla como de agricultura de auto-abasto.

En este trabajo, hemos empíricamente definido a la cultura laboral como un recurso colectivo de capacidades locales que no provienen de las propiedades asociativas de las organizaciones campesinas menos de los sindicatos ni de la contratación colectiva de trabajo ni de las prestaciones de vivienda y salud proveí-

das por el estado. También conceptualmente suponemos que una capacidad no se traduce en destrezas aisladas y mucho menos en conocimientos individuales. Todas ellas se forman a partir de la interacción simbólica compartida en un espacio laboral determinado.

Así, las capacidades locales que emergen de esta cultura laboral y que tienen empatía con el modelo maquilador son las de consenso, las de interacción cultural a partir de identidades estructurales, de acumulación de recursos monetarios y de sobrevivencia colectiva, de solidaridad, de transformación de los roles de género en un ámbito estratégico, y de pensamiento holístico colectivo; todas ellas han sido analizadas progresivamente en este artículo, a partir de la definición teórica inicial que suscribimos de cultura laboral.

Es digno destacar un fenómeno que aparece con la apertura de la TTI, pero que no es casuístico; es la intervención estatal tanto en la formación de capital constante como en el sostenimiento del capital variable a través de las becas. Dicha intervención es superior pero cualitativamente diferente a la que se daba en la época del Estado Benefactor. La participación del estado, como siempre -pero en este caso compulsiva por resolver en cinco minutos el problema de la ingobernabilidad de Chiapas-, intenta suplir la discapacidad crónica de los capitales para sobrevivir en condiciones de inestabilidad política.

Para resolver esta discapacidad crónica aparece un círculo vicioso en el ámbito real de la política: la gobernabilidad es ingente, al grado aún de traicionar los principios de desregulación que le diera sustento a un Proyecto de gobierno Neoliberal. Este círculo vicioso genera que la participación del gobierno sea in-

advertida, por lo cual ya no hay lugar para las paraestatales.

Procede entonces el financiamiento con deuda pública adquirida por el gobierno de México con el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo para soportar la incapacidad de inversión de los maquiladores. Con esta deuda se diseñan y se operan Proyectos de Desarrollo -para eliminar las barreras entre el norte y el sur- como el de Marcha hacia el Sur y el PMETyC (en su componente de estímulos a la demanda de capacitación). Y son las instituciones bancarias como el BM y el BID las que los auditan.

Hasta aquí hemos hablado de aquellos elementos del entorno que son introducidos selectivamente y que adquieren funciones innovadoras en la relación causal que ubicamos como el centro de nuestro análisis en este trabajo. A una aceleración de la adaptación de los procesos de trabajo a la cultura laboral corresponde una aceleración de la adaptación de la cultura laboral a los procesos de trabajo. Cada retroalimentación provoca una aceleración y una velocidad de adaptación a los procesos de trabajo realizada por los dispositivos funcionales que son las capacidades laborales locales.

En la maquiladora de San Cristóbal, la velocidad de la adaptación tanto del Grupo de Mujeres de Teopisca como de los trabajadores de ensamble, se logra al accionar como dispositivos sus capacidades laborales en los procesos de trabajo. De esta velocidad hemos dado cuenta cuando analizamos la flexibilización en los nuevos estadios de la relación causal de la cultura laboral y de los procesos de trabajo.

La flexibilización de la TTI se expresa en el desmantelamiento de la maquiladora *Nova Textil* de Acapulco de la

cual provino el gerente general, primo hermano de José Kamel Nacif Borge. La integración vertical económica de las empresas del consorcio con respecto a la TTI se está permanentemente operando a través de dispositivos culturales, es decir, no contractuales, altamente flexibles: *una relación de parentesco* desarrolla la eficiencia vertical de la planta, a través de una gerencia *no protagónica* del ingeniero Armando Chehuan Borge.

Por lo tanto, la capacidad gerencial no radicaba en su formación escolar ni en sus habilidades administrativas, sino en su capacidad de *delegar* al *Grupo de Mujeres de Teopisca*, la función de hacer el diseño organizacional de la planta.

En este caso, el dispositivo de la *relación de parentesco* se opera a través *un modo no protagónico en la planta*, lográndose un complejo *conocimiento colectivo* de las relaciones interculturales del ámbito de donde son originarias las mujeres, que es altamente *rentable* para la TTI. En este caso, la adaptación a la velocidad de cambio se da en el ámbito del conocimiento de la colectividad.

De las empresas de Tehuacan, Puebla se trajo al gerente de calidad y a los supervisores: las funciones informales de este gerente son un dispositivo de adaptación de la TTI a la integración vertical, es decir, con el Consorcio; y las funciones dúctiles de los supervisores, son un dispositivo para la integración horizontal de sus procesos de trabajo; en los dos casos, sus funciones suplen flexiblemente la ausencia de ciertas destrezas formales tanto del grupo gerencial de mujeres como de la mano de obra locales.

En efecto, las mujeres del Grupo de Teopisca no saben como adecuar los procesos de trabajo de la TTI para que embone verticalmente en el Consorcio, ni

tampoco, el personal de ensamble ha podido adaptarse a la máquina “pone bias”, ni con todas las evaluaciones pagadas por el Sistema Estatal del Empleo en la Norma Técnica de Competencia Laboral “Acabados de Prendas de Vestir”, Nivel 1 y que certifica Veri y Velasco Asociados de Aguascalientes. Por lo tanto, la integración horizontal y vertical se logra a través de dispositivos culturales de la acción social.

El instalar la TTI en una ciudad del sur de México que no tenía vocación industrial de gran empresa, permitió diseñar una planta lo suficientemente esbelta para que fuera volátil tanto en la capacitación como en el cambio de manufactura de suéteres a playeras. En forma viceversa, la velocidad de la adaptación de la cultura laboral a los procesos de trabajo se produce cuando maquilando playeras se logra integrar la tecnología y los insumos tanto humanos como físicos a un proceso productivo altamente rentable, y por lo tanto, adaptado, a los mercados internacionales.

El concepto de insumo humano lo desarrollamos a partir de la interpretación que hacemos del Sistema Normalizado de Competencia Laboral ya que, al desagregar las destrezas por Unidades de Competencia y/o por Norma, se descontextualiza el conocimiento, es decir, no se reconoce el tipo de autoridad educativa que lo transfirió, ni tampoco la temporalidad ni la territorialidad en la que se adquirió. Así las cosas, el Sistema Normalizado de Competencia convierte a la Norma en un dispositivo que cuantifica destrezas que ingresan al proceso de trabajo, como insumos, verbigracia, los certificados registrados ante el CONOCER. Esta es, sin duda, una de las adaptaciones de la cultura laboral a los procesos de trabajo maquilador, y donde se expresa la flexibili-

dad de la relación causal que hemos venido desarrollando.

Una conclusión que desprendemos del análisis es que el Sistema de Normalización de Competencias Laborales, no puede dar cuenta de las destrezas de la cultura laboral invisibles e incommensurables que se producen en una unidad del conocimiento tácito de una colectividad específica, menos puede dar cuenta de la capacidad compleja de distintos sujetos locales que han participado bajo diversas maneras en el continuum de acción social de la TTI, creando un proceso de trabajo altamente flexible: *el módulo rotulado*.

En el *módulo rotulado* se acelera la velocidad de los procesos de adaptación de la mano de obra ya que transforma los patrones de exclusión laborales que caracterizaron a la gran industria mexicana: étnicos (en diversas direcciones), de escolaridad, de edad y de género. En realidad, la maquila responde flexiblemente frente a la industria artesanal, ya que es adaptable porque le provee una cultura laboral flexible a la concentración, tiempos y costos locales para hacer viable la competencia internacional de la TTI.

Sin más, nosotras concluimos que en el *módulo rotulado* se encuentra el punto de intersección entre lo local y lo global, ya que allí se plasman espacialmente las acciones colectivas interculturales para alcanzar la ventaja competitiva que requiere el producto de la TTI en el mercado internacional. Por lo tanto, es la expresión máxima de La Flexibilización de los Procesos de Trabajo y la Cultura Laboral, en la Trans Textil International, Sociedad Anónima de Capital Variable.

Referencias

Albornoz, L. y R. Ortiz, (2000). La industria maquiladora como sostén de las

- comunidades rurales de Yucatán, *Comercio Exterior*, 50 (5), 448-452.
- Arias, Patricia. (1988). *Nueva rusticidad mexicana*. México, D. F.: Consejo Nacional Para las Artes y la Cultura (CONACULTA).
- Barragán, E. y T. Linck (1994). Los rincones rancheros de México. Cartografía de Sociedades Relegadas. en Barragán, E., O. Hoffman y T. Linck (coords.), *Rancheros y Sociedades rancheras*. México: CEMCA/El Colegio de Michoacán/Orstom.
- Bertrand, O. (1997). Evaluación y certificación de competencias y cualificaciones profesionales. Madrid: UNESCO-Instituto Internacional de Planificación de la Educación.
- Barsotti, C. (1981). "La organización social de la reproducción de los agentes sociales, las unidades familiares y sus estrategias", *Demografía y economía*, 15 (2), 164-189.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: perspective and method*. Englewood Cliffs: Petrice-Hall.
- Carrillo, J. (1988). *Reestructuración Industrial, Maquiladoras en la frontera México-Estados Unidos*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/El Colegio de la Frontera Norte.
- Chávez, P. (2001). Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y concepto. En *Aportes: Revista de la Facultad de Economía-BUAP*, Año VI, No. 17, Puebla, pp. 57-74.
- Craven, M y A. Sen (comp), (1996). *La calidad de vida*. México: Fondo de Cultura Económica
- Crozier, M. y E. Friedberg (1997). *L'acteur et le système*. Francia: Éditiones du Seuil.
- De la Garza, E. (2000). "Flexibilidad del trabajo: discurso y construcción social" *Región y sociedad*, Vol. XII, No. 19, México, pp. 31-81.
- De la O, M. (2000). "Flexibilidad, trabajo y mujeres: ausencia en los estudios del trabajo en México, 1988-1998", *Región y sociedad*, Vol. XII, No. 19, México, pp. 83-123.
- Diario Las Casas, 13 de abril de 2002, año III/ No. 598, p. 7.
- Fletcher, S. (2000). *Diseño de capacitación basada en competencias laborales*. México: Panorama Editorial.
- González de la Rocha, M. (1994). *The Resources of poverty: women and survival in a Mexican city*. Blackwell USA: Oxford UK/Cambridge.
- Lowery, S., (1990). "A look back: The birth of the maquiladora industry". *Twin Plant News*, Vol. 1, pp. 1-6.
- Moguel, R. y A. Guzmán Molina (1993). *Vida Comunitaria y Sistema Total de Calidad*. México: Red Nacional de Investigación Urbana.
- Moguel, R. (2001). *Entre la tradición y la modernidad*. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; Consejo Estatal para la Cultura y las Artes de Chiapas.
- Moguel, R. (1998). "Los ladinos rurales de Zinacantan y Oxchuc: un caso de involución social", en Reyes, M, Moguel, R. y Van der Har, G. (coords.), (1998). *Transformaciones rurales en Chiapas, México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana/ El Colegio de la Frontera Sur.
- Moguel, R. (1988). *Comunidad y Fábrica. Las estructuras sociales y ambientales EMIC como indicadores del cambio y la estabilidad culturales*. Querétaro: U.A.Q.

- Mungaray, A. (1993). "Organización industrial a través de redes de subcontratación. Una alternativa a las actividades mexicanas de maquila" *Estudios Fronterizos*, Universidad Autónoma de Baja California, No. 30, México, pp. 9-32.
- Ramos Muñoz, Dora Elia. (2003). Capitales locales en procesos globales. El caso de la transformaciones productivas de Amatenango del Valle, Chiapas. Tesis para obtener el grado de Doctora en Desarrollo Sustentable y Ciencias Ecológicas, en ECOSUR.
- Pickard, M. (2003). La maquiladora de San Cristóbal de las Casas. Centro de investigaciones económicas y políticas de Acción Comunitaria CIEPAC.
- Quintero, C. (2002). "Presentación", *El Cotidiano: Maquiladoras en México*, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, Año 19, No. 116, México: 5-7
- Salvia, A. (2000). Condiciones de vida y estrategias económicas de los hogares bajo los cambios estructurales. Gran Buenos Aires. 1990-1999. Buenos Aires: FCE-UBA.
- Salle, V. y G. Turáin (1995). "Familia género y pobreza", Informe de las ONG'S para la Conferencia Mundial de la mujer en Beijing: UNIFEM.
- Salles, V. (1999). "El trabajo, el no trabajo: Un ejercicio teórico-analítico preliminar desde la sociología de la cultura", en De la Garza, E. (1999). Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI. Buenos Aires:CLACSO.
- Secretaría de Programación y Presupuesto SPP (1984). Estadística de la industria maquiladora, datos preliminares Enero- Noviembre 1983.
- Schmook Laich, Birgit. 2005. Migración transnacional y sus implicaciones en el sector agrícola: el ejemplo de un ejido en Calakmul, Campeche. Ponencia presentada en la Semana de Intercambio Académico: Uniendo esfuerzos para generar conocimiento. El Colegio de la Frontera Sur, San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.
- Verkoren, O y W., Hoenderdos, (1998). "La política industrial en México y la industrialización en la zona fronteriza del norte de México", *Estudios Fronterizos*, Universidad Autónoma de Baja California, México, Vol. VI, No. 15-16, pp. 17-38.
- Zarate, G. y L. Albornoz, (1999). "Maquiladoras: opción para la zona henequenera de Yucatán, *Comercio Exterior* 49, 10. 890-897.



ⁱ Bodega CM pertenecía al Consorcio Controladora de Comercial Mexicana Sociedad Anónima de Capital Variable la cadena comercial mexicana que agrupa a Comercial Mexicana, Bodega, Mega, Sumesa, Costco y California Restaurant. En un informe presentado en 2001 por el staff gerencial se asegura que Bodega CM es una línea de supermercados que está diseñada para clientes de bajos ingresos. Antes de entrar en operación como supermercado, el edificio fue vendido al Gobierno de Chiapas. En esta local funcionó de 1991 a 1996 la Fábrica de Hilados y Tejidos San Cristóbal, S. A. Fue desmontada por conflictos sindicales.