

**La Microempresa Ante el Nuevo Escenario Productivo:
¿hacia dónde se dirigen las relaciones laborales?
Análisis de un Distrito Industrial en México.**

Gonzalo A. Saraví

**University of Texas at Austin /
Ciesas México**

E-mail: gsaravi@mail.la.utexas.edu

**Prepared for delivery at the
1997 Meeting of the Latin American Studies Association
Continental Plaza Hotel
Guadalajara, Mexico
April 17 - 19, 1997**

**La Microempresa Ante el Nuevo Escenario Productivo:
¿hacia dónde se dirigen las relaciones laborales?
Análisis de un Distrito Industrial en México.**

Gonzalo A. Saraví

1. Introducción.

En los últimos años las micro y pequeñas empresas han cobrado un renovado interés en virtud de la creciente importancia que adquieren en los más diversos contextos económicos. No sólo han logrado sobrevivir adecuándose a los nuevos escenarios económicos, sino que se han constituido en uno de los sectores más dinámicos de muchas economías, desafiando de este modo, pronósticos ampliamente concensuados que auguraban que, como vestigios de los primeros momentos del desarrollo industrial, estaban condenadas a desaparecer u ocupar un lugar totalmente marginal. Contradiendo estos augurios, su crecimiento en el número total de establecimientos industriales, su capacidad de adaptación y flexibilidad que les ha permitido adecuarse a fluctuaciones y cambios en la demanda y la coyuntura económica, y principalmente, su poder de generación de empleos tanto en sociedades industriales avanzadas como en otras menos desarrolladas, se han constituido en motivo de admiración y centro de innumerables debates.

Una de las modalidades más importantes de organización productiva, a partir de la cual las micro y pequeñas empresas han logrado este aparente éxito de adaptación a los nuevos escenarios económicos son los llamados distritos industriales. La flexibilidad y adaptabilidad inherentes a su tamaño, combinada con las potencialidades de alcanzar economías de escala a través de la aglomeración territorial y el establecimiento de diversas redes de asociación, puso de relieve las posibilidades y la viabilidad de una inserción en mercados internacionales de estas pequeñas unidades productivas.

En base al análisis de numerosas experiencias europeas, y principalmente italianas, los distritos industriales han sido percibidos por numerosos autores como la base de un nuevo paradigma productivo estructurado sobre una extensa red de relaciones de cooperación no

jerárquicas entre empresas de dimensiones modestas, y adecuado a las nuevas exigencias de un mercado globalizado, una demanda diversificada, y un desarrollo tecnológico que favorece la flexibilidad productiva (Piore y Sabel 1990; Becattini 1990; Dei Ottati 1995). Los distritos industriales son vistos de esta manera como una de las estrategias de organización productiva más adecuadas a las nuevas condiciones de los mercados internacionales: producción flexible para nichos de un mercado diversificado e inestable.

Los elementos determinantes de esta flexibilidad propia de los distritos industriales, se sitúan en una serie de factores que logra reunir esta modalidad de organización productiva. Por un lado, las modestas dimensiones de las unidades productivas que integran el distrito permiten a las empresas contar con una administración menos burocrática, con mínimos costos de coordinación y con una elevada capacidad de adaptación a los vaivenes de los mercados. Al mismo tiempo, el desarrollo de la microelectrónica ha hecho posible poner al alcance de las micro y pequeñas empresas una tecnología flexible de producción por lotes, control computarizado de los diseños y altos niveles de calidad, que permite responder a las exigencias y cambios de la demanda. Finalmente, la concentración de estas pequeñas empresas en espacios locales especializados y con larga tradición en un sector productivo les permite aprovechar una “atmósfera industrial” caracterizada por una serie de pautas y valores comunes que fomentan el desarrollo de relaciones de confianza y cooperación; de esta forma a través de relaciones de cooperación horizontales y verticales, las pequeñas unidades productivas (o bien el distrito como totalidad) logran alcanzar economías de escala sin resignar la flexibilidad y las ventajas inherentes a su tamaño.

Finalmente dentro de esta especie de “modelo ideal”, un último elemento adquiere una significación particular; este aspecto se refiere a las características que asumen las relaciones laborales. Por un lado, la cooperación y confianza que envuelve la atmósfera socio-cultural del distrito, no se limitan a las relaciones interempresas, sino que se hacen extensivas a las relaciones entre capital y trabajo. Las relaciones personalizadas entre patrones y trabajadores, propias de las pequeñas unidades productivas, y la pertenencia a una misma comunidad, con valores y normas de comportamiento compartido, favorecerían el desarrollo de relaciones laborales basadas en la mutua confianza y colaboración (Lazerson 1988). Por otro lado, en el marco de estas relaciones laborales no conflictivas, la calificación e implicación de los trabajadores en el proceso productivo es otro de sus atributos distintivos y determinante de sus ventajas competitivas.

De esta forma, numerosos autores y planificadores del desarrollo industrial basándose en algunas experiencias exitosas, gestadas principalmente en el Noreste y Centro (NEC)

de Italia, presentan a los distritos de micro y pequeñas empresas como una especie de modelo ideal de organización productiva, al mismo tiempo que difunden sus supuestas virtudes depositando en ellos expectativas, con frecuencia desmedidas, y revitalizando la vieja imagen de que “the small is beautiful”. El “modelo ideal” se presenta no sólo como una estrategia de organización productiva que resulta exitosa en su inserción y adecuación a los actuales escenarios económicos, sino que al mismo tiempo logra combinar la tan ansiada flexibilidad con un paraíso laboral caracterizado por la cooperación y la confianza, altos niveles de calificación e implicación de los trabajadores, niveles salariales y condiciones de trabajo similares, e incluso superiores, a los predominantes en las grandes empresas, y el predominio de un clima laboral exento de conflictos y basado en la colaboración.

Sin embargo, una serie de investigaciones recientes han comenzado a poner en duda los supuestos de este modelo ideal y fundamentalmente las pretensiones no poco frecuentes de extender y generalizar estos aspectos como atributos inherentes a los distritos industriales (Humphrey 1995). El distrito no representa una simple concentración territorial de empresas, que puede tener lugar indistintamente en el NEC de Italia, en el sur de España, o en alguna ciudad Latinoamericana. La concentración territorial significa al mismo tiempo la pertenencia a una comunidad determinada, a un ambiente socio-histórico y cultural específico, a un entorno institucional particular, y a un contexto económico con especificidades propias. Si tenemos en cuenta estos aspectos resulta evidente que la dinámica que asume el funcionamiento de un distrito industrial, y de las pequeñas unidades productivas en particular, difícilmente puede ser interpretada a partir de generalizaciones abstractas y alejadas de los entornos contextuales.

En este sentido, como lo ha señalado Castillo (1988) si una de las principales características de las pequeñas empresas es la diversidad de las situaciones concretas y (nosotros añadimos) de los distritos industriales la influencia determinante de los contextos locales, sólo las investigaciones directas sobre distintos terrenos nos permitirán romper con el desconocimiento de los que realmente son y sucede en las pequeñas empresas y los distritos industriales.

En este artículo retomamos parte de los resultados obtenidos en una investigación reciente focalizada sobre un distrito industrial mexicano de pequeños productores de calzado (Saraví 1996). Factores vinculados a su desarrollo en un contexto socioeconómico y político propio de los países latinoamericanos, aspectos específicos de la situación mexicana e incluso rasgos idiosincráticos y socio-culturales propios de la comunidad, dotan a este distrito de una dinámica que contrasta notablemente con el modelo ideal presentado anteriormente.

El eje del artículo es el análisis de la configuración que asumen las relaciones laborales en un distrito mexicano, que en buena medida resulta ejemplificador de este tipo de experiencias en América Latina. El objetivo que perseguimos a través de este breve análisis, es contribuir a desmitificar las generalizaciones que suelen desprenderse con facilidad del modelo ideal. Al mismo tiempo este estudio de caso ilumina respecto a formas alternativas que pueden asumir las relaciones laborales en las pequeñas unidades productivas, convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales para la flexibilidad y continuidad del distrito, pero con pesados costos sociales para los trabajadores. Podríamos decir entonces que si la idea “the small is beautiful” ha contado con numerosos adalides y ha sido la cara pública de los distritos industriales, en este artículo tratamos de mostrar que lo pequeño no siempre es hermoso, es decir mostrar la cara oculta de un distrito latinoamericano.

2. El estudio de las relaciones laborales en las pequeñas unidades productivas¹.

Las relaciones entre capital y trabajo en las P.U.P. constituye un ámbito en cierta medida marginado y poco considerado por los estudios sobre relaciones laborales, los cuales tradicionalmente se han concentrado en el análisis de grandes, medianas y modernas empresas (Spyropoulos 1976). Si bien la escasa atención prestada a estas unidades productivas (principalmente de nivel micro), en parte es atribuible a la percepción de que representaban sectores productivos rezagados en vías de extinción, también es cierto que el mismo concepto de relaciones laborales presenta algunas dificultades para ser aplicado en estas unidades. En primer lugar, la escasa separación entre capital y trabajo ha sido uno de sus atributos más mencionados, con lo cual parecería perder validez la posibilidad de analizar las relaciones entre estos dos factores. Pero además, los marcos institucionales en los que habitualmente se insertan las relaciones laborales, parecen estar ausentes en el contexto de las P.U.P.: la sindicalización de los trabajadores es mínima o inexistente, la figura de los contratos colectivos es prácticamente desconocida y el incumplimiento de la legislación laboral desdibuja su centralidad como marco regulatorio. Todos estos elementos parecen dejar un espacio sumamente reducido para un posible análisis de las relaciones laborales.

¹ A partir de este momento nos referiremos a las Pequeñas Unidades Productivas como P.U.P.

Ahora bien, si tenemos en cuenta que toda relación económica está inserta y tiene connotaciones en un ámbito de relaciones sociales más amplio (Plattner 1991a), podemos comenzar a intuir que las relaciones laborales pueden tomar otras formas y expresarse a través de otras relaciones. En un trabajo ya clásico de la antropología económica, Godelier (1974) nos advertía que en sociedades no plenamente capitalistas las relaciones sociales de producción podían estar subsumidas en las relaciones de parentesco, y entonces era allí hacia donde se debía mirar. Haciendo uso del principio metodológico de que la función no siempre presenta una misma forma, deberíamos indagar entonces, cuál es la forma que adquieren las relaciones laborales en las P.U.P.

Es decir, aquí no buscamos una fisonomía determinada de las relaciones laborales, sino, en un sentido amplio, "las formas y mecanismos de interrelación de los sujetos en el marco de la organización de la producción con el fin de adoptar las decisiones en torno a las condiciones de ejecución del trabajo y a la distribución de sus resultados" (Bensusán y García 1990). Las relaciones laborales entonces, se escinden de una forma específica (tradicionalmente asociada a la que adquieren en las grandes empresas modernas y capitalistas) y adquieren una mayor significación funcional al hacer referencia a las relaciones sociales que están presentes en todo proceso de producción. Las relaciones laborales así entendidas, dan (o pueden dar) cuenta tanto de elementos plenamente institucionalizados (formales y/o informales) como de otros aspectos de naturaleza cultural, y todos ellos teñidos por las particularidades del ambiente local y/o regional en el que tienen lugar (Perulli 1992).

De esta forma, aún en aquellos talleres predominantemente familiares, donde los factores capital-trabajo tienden a superponerse y confundirse, las relaciones laborales no estarán ausentes, sino que pueden hallarse profundamente interpenetradas con relaciones familiares, de género, etc. Si bien este último representa un caso extremo, en muchos otros talleres este tipo de relaciones (amistad, parentesco, compadrazgo, etc.) parecen ejercer, con mayor o menor intensidad, una significativa influencia que no puede ser ignorada.

3. Las relaciones capital-trabajo en el distrito de San Mateo: discrecionalidad patronal y límites informales.

San Mateo Atenco es una pequeña ciudad del Estado de México que presenta todas las características de un concentrado y reducido distrito industrial. Perteneciente al área metropolitana de Toluca, el municipio de San Mateo se encuentra situado a 52 km al occidente del Distrito Federal, y tiene una población de poco menos de 42.000 habitantes. Como muchas otras ciudades y pueblos de la región del Valle de Toluca que han desarrollado una incipiente industrialización basada en pequeñas unidades productivas especializadas en la fabricación de un mismo producto, la principal actividad económica de este distrito se sustenta en cientos de pequeños talleres dedicados a la producción de calzado. Hoy se estima que existen aproximadamente 1.000 pequeñas unidades productivas, entre las que se cuentan talleres familiares que mantienen aún métodos artesanales de trabajo, y otros que han experimentado un mayor crecimiento.

El atributo que mejor refleja el carácter que asumen las relaciones laborales en las P.U.P. de San Mateo, sin duda es la "informalidad". En primer lugar, los marcos institucionales formales son prácticamente inexistentes; la legislación laboral en lo que respecta a condiciones de trabajo, protección de los trabajadores, condiciones contractuales, etc., son escasamente respetadas, e incluso, como veremos enseguida, cuando se las tiene en cuenta representan más bien un instrumento de premio y/o castigo que un marco regulatorio incondicional. Por otra parte, tampoco existen organizaciones que representen colectivamente los intereses de los trabajadores, con lo cual las relaciones entre patrones y obreros adquieren un carácter directo y eminentemente personal. Finalmente, más allá del incumplimiento de la legislación, los acuerdos alcanzados carecen de una estructura contractual formal, tomando generalmente la forma de "compromisos de palabra", cuando no son directamente acuerdos tácitos.

Todos estos elementos que acabamos de mencionar, contribuyen a caracterizar a las relaciones laborales por su carácter informal; pero la informalidad significa mucho más que la simple ausencia de mecanismos institucionalizados formales. Esta informalidad nos acerca a uno de los aspectos centrales de las relaciones laborales en las pequeñas unidades productivas: el amplio espacio abierto para la discrecionalidad patronal.

Cuando hablamos de discrecionalidad intentamos referirnos al amplio margen de maniobra que tiene cada productor para establecer en su taller y con sus trabajadores, el tipo de relación que considere más redituable, o más justo, o más adecuado a sus costumbres y formas de trabajo. Es decir, las relaciones entre patrón y trabajador, pueden ser más o menos conflictivas, pueden establecer un ambiente ameno o tensionado, pueden favorecer u obstaculizar lazos de cooperación, pueden brindar seguridad y confianza o estar impregnadas de incertidumbre y desconfianza, pero el elemento común, más allá de estas opciones, es que todas ellas son posibles y dependen del propietario del taller.

El incumplimiento de los marcos regulatorios formales-legales y la ausencia de organizaciones que representen los intereses de los trabajadores, dan lugar a un tipo de relaciones laborales donde la discrecionalidad y unilateralidad patronal es predominante². No sólo las características de la relación (a las que hacíamos referencia en el párrafo anterior) sino las condiciones de empleo, la forma de pago, los ritmos y tiempos de trabajo, los procedimientos de contratación y despido, la organización del proceso de trabajo, los beneficios que corresponden a los trabajadores, y muchos otros aspectos de las relaciones laborales, son elementos que dependen casi exclusivamente de la decisión unilateral de los patrones. Incluso en la mayoría de los productores parece no existir ningún reconocimiento de los derechos que legalmente corresponden a sus trabajadores; el incumplimiento de estos derechos no es percibido como una falta, sino que su cumplimiento es visto casi como una muestra de la generosidad patronal.

El vacío dejado por la ausencia de una institucionalidad formal, da lugar a un ilimitado poder patronal para manejar a su voluntad y con total discrecionalidad las relaciones con sus trabajadores. Sin embargo, a pesar de ser esta una tendencia que tiñe las relaciones laborales en todas las P.U.P. de San Mateo, observamos que en algunas de ellas y en relación a determinados aspectos, la unilateralidad de los productores puede encontrar cierto contrapeso en un conjunto de instituciones informales. En estos casos y ámbitos, la relación eminentemente laboral aparece *incrustada* en una red de relaciones sociales mucho más amplia y de más largo término. Este tipo de relaciones son percibidas como fuente de un compromiso tácito entre las partes, cuyo principal garante es la presión social que ejercen sobre los individuos dichas relaciones, y que en algunos casos representan una verdadera presión moral.

² En alguna medida, estas características pueden asociarse con el tipo de relaciones laborales que Spyropoulos (1976) define como "mercado de trabajo de empresa", en el cual las decisiones se toman a nivel de la empresa, de manera unilateral por parte de los empleadores, y haciendo uso de actitudes paternalistas.

El vínculo entre patrones y trabajadores deja de ser un simple encuentro económico o laboral, y se transforma en una relación personalizada o incrustada (Granovetter 1985; Plattner 1991b). La existencia de estas relaciones personalizadas puede aprovechar la presencia de lazos preexistentes como el parentesco, la vecindad o la identidad comunitaria, pero también pueden ser expresamente construidas, a través de la continuidad, la amistad, o el compadrazgo (Acheson 1985; Saraví 1994). La principal finalidad de la utilización o creación de este tipo de relaciones, es establecer un marco de limitaciones informales que brinde un mínimo de seguridad y confianza a la interacción. Sobre esta base, es posible entonces, que surjan relaciones de colaboración entre patrones y trabajadores que van más allá del simple vínculo laboral.

De esta forma, dentro de una atmósfera en la que predomina la discrecionalidad patronal, resulta conveniente entonces, al analizar las relaciones laborales, indagar las diferencias y matices que puede generar la presencia de límites informales determinadas por la incrustación del vínculo laboral en relaciones sociales más amplias. Con este objetivo, planteamos a modo de hipótesis la distinción de dos modelos posibles de relaciones laborales a los cuales nos referiremos como: el modelo de la *discrecionalidad patronal* y el modelo del *compromiso social personal*³.

Ahora bien, estos dos modelos nos permiten reconocer diferentes "prácticas" de relaciones laborales, y no suponen, en principio, la construcción de una tipología de las empresas. Es decir, las formas concretas que toman las relaciones laborales en cada una de las unidades productivas no responden de manera cerrada y exacta a uno u otro modelo, sino que son el resultado de un *mix* de prácticas, decisiones y relaciones basadas tanto en la *discrecionalidad patronal* como en el *compromiso social personal*.

En un contexto favorable a las decisiones unilaterales de los patrones, la presencia de lazos sociales previos o construidos a posteriori con los trabajadores, abren la puerta a ciertas posibilidades de compromisos sociales que generan una pauta de mutua confianza y colaboración. Sin embargo, se trata antes que nada de posibilidades y no de variables determinantes; debemos tener en cuenta entonces, que la presencia de estas relaciones sociales no determina necesariamente la existencia de los consiguientes compromisos sociales, y en segundo lugar, que aún la presencia de estos compromisos sociales no tienen un carácter totalizador y omnicomprendivo de todas las prácticas que conforman las relaciones laborales, por lo cual dichos

³ Llamamos a este modelo de relaciones laborales compromiso social personal, pues se trata de relaciones fuertemente personalizadas vinculadas por un compromiso cuya fuerza reside en la relación social más amplia que las contiene; en este sentido, no debe confundirse este modelo con un amplio compromiso o acuerdo social entre actores sociales.

compromisos pueden ser reconocidos y respetados por los patrones en ciertas ocasiones y totalmente desestimados en otras.

En este sentido, las relaciones laborales en cada uno de las empresas que hemos analizado, se presentan como una compleja trama de decisiones estratégicas en las que se combinan elementos que responden a ambos modelos. Así, en lo que respecta a ciertos aspectos centrales de las relaciones laborales (como las modalidades de pago, la asignación de prestaciones que corresponden a los trabajadores, la fijación de los ritmos de trabajo y, en líneas generales el clima laboral que se respira en los talleres) las estrategias patronales pueden presentar múltiples matices y variantes. Veamos con más detalle algunas de las prácticas laborales en torno a estos aspectos.

En relación a las formas de pago es posible identificar algunas diferencias en las preocupaciones de los productores al decidir e implementar diferentes alternativas; diferencias directamente vinculadas a la presencia o ausencia de compromisos sociales. Mientras en la mayor parte de los talleres, la decisión respecto a la modalidad de pago responde a la preocupación unilateral de los productores por buscar mecanismos que permitan elevar la productividad y al mismo tiempo reducir los costos laborales, en otros casos la incrustación del vínculo laboral en relaciones sociales más amplias favorece que las formas de pago sean determinadas por un compromiso de colaboración entre las partes. En estos talleres o con estos trabajadores, el compromiso social cubre el vacío de la desprotección legal-formal (ausente), buscando acuerdos que aseguren ciertos ingresos a los trabajadores aún en las épocas de escaso trabajo.

Diferencias similares pueden observarse en la actitud de los productores respecto a las prestaciones sociales debidas a los trabajadores. Si bien la completa legalidad es inexistente en cualquiera de los talleres, sin embargo, también son pocos los casos de clandestinidad absoluta. En lo que respecta a la legislación laboral, y más específicamente al registro de los trabajadores ante el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS), éste es un aspecto en el que predominan dos alternativas: o bien no inscribir a nadie, o bien inscribir a unos pocos.

Los criterios con los cuales los productores deciden a quién y cómo brindar estas prestaciones manifiestan con absoluta nitidez las diferencias entre prácticas basadas en ambos modelos de relaciones laborales. Cuando éstas últimas están insertas en otras relaciones sociales del tipo a las que nos hemos venido refiriendo, el registro ante el IMSS puede constituirse en el resultado de una negociación de posibilidades, donde las relaciones familiares, el compadrazgo o la

antigüedad del trabajador en el taller, pesan en la decisión del patrón. Es decir, la distancia social se constituye para estos productores en un elemento central a la hora de definir su relación con los trabajadores. Pero cuando el poder de decisión unilateral del patrón no tiene límites ni se halla mínimamente condicionado por instituciones formales o informales, el registro ante la Seguridad Social se convierte en un recurso que se maneja con total arbitrariedad. Finalmente, termina constituyéndose en un instrumento para premiar o castigar el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

En lo que respecta a la determinación de los ritmos de trabajo y el clima laboral que predomina en los talleres, estos aspectos constituyen un espacio en el que tiende a establecerse cierto nivel de confianza y colaboración entre las partes. Los trabajadores pueden moverse con libertad y autonomía dentro del taller, a la vez que los patrones tienen la seguridad que se podrá contar con ellos (intensificando los ritmos o las jornadas de trabajo) en casos en que fuese necesario aumentar la producción. Los horarios de trabajo, aún cuando estén formalmente establecidos, y el control sobre el ritmo de trabajo, no son excesivamente rígidos ni motivos de conflicto. Por otra parte, en San Mateo el clima que se respira en los talleres dista mucho de la asfixia y alienación que suele embargar al trabajador en otros ámbitos de trabajo. Los trabajadores tienen posibilidades de conversar, de escuchar música e incluso, cuando la unidad productiva está plenamente integrada a la comunidad, el taller puede constituirse en un ámbito de encuentro.

Sin embargo, a pesar de ser esta la pauta dominante, en algunos talleres se observan cambios significativos tanto en la determinación de los ritmos de trabajo como en el clima laboral. En estos casos, el peso de la autoridad patronal para resolver unilateralmente estos aspectos, se impone por sobre una posible relación de confianza y acuerdo mutuo. Las pláticas de los trabajadores, la libertad para establecer sus propios ritmos de trabajo, la impuntualidad en los horarios de trabajo, y cualquier otro elemento que haga olvidar que el taller es un lugar exclusivamente de trabajo, comienzan a ser percibidos por los productores como dificultades del proceso de producción. La relación se enfría, se hace tensa, y aunque no siempre en forma manifiesta, se respira ahora un clima de conflicto y de oportunismo que reemplaza la cooperación y la confianza.

En este último tipo de talleres, comienzan a escucharse quejas por parte de los productores, respecto a la escasa responsabilidad y laboriosidad de los trabajadores, síntoma elocuente del endurecimiento de las relaciones. El cumplimiento de los horarios de trabajo al igual

que el mejor aprovechamiento del tiempo, pasan a constituirse en los principales aspectos de preocupación para los patrones.

En estos casos los productores implementan sistemas para registrar la entrada y salida del taller, intensifican el control sobre las horas de almuerzo e intentan incentivar a los trabajadores a cumplir estrictamente el horario, y no perder tiempo mientras se está en el taller. Con frecuencia estos patrones hablan de "motivar" al trabajador y "cuidarlo"; sin embargo, la motivación suele reducirse a algunas actitudes paternalistas, y el cuidarlo, se reduce muchas veces a no despedirlo.

Sintetizando lo expuesto hasta aquí, en las P.U.P. de San Mateo las relaciones laborales se presentan como un mix en el que se combinan prácticas y decisiones que responden a diferentes modelos. La ausencia de marcos institucionales formales que regulen estas relaciones sumada a la ausencia de organizaciones que representen los intereses de los trabajadores, da lugar a un tipo de relación laboral sumamente personalizada que puede transcurrir por dos carriles diferentes: el predominio absoluto de la discrecionalidad patronal o bien la presencia de ciertos compromisos sociales (una tercera vía, de hecho presente en San Mateo, es la combinación de prácticas de ambos modelos).

Ahora bien, hasta el momento sólo hemos distinguido distintas estrategias posibles en el manejo de las relaciones laborales, que se traducen en prácticas laborales diferentes. Sin embargo, no nos hemos preguntado si existe alguna coherencia entre el tipo de prácticas laborales que predominan en cada unidad productiva. Es decir, ¿ es posible distinguir empresas en las cuales las relaciones laborales responden homogéneamente a un modelo de discrecionalidad patronal o de compromiso social?. Y si fuera así, cabría preguntarse entonces cuáles son los aspectos en que difieren estos talleres. En el próximo punto abordamos estos problemas.

4. De la espontaneidad a la búsqueda de la disciplina laboral: el ascenso de la discrecionalidad patronal.

Con el propósito de probar si es posible reconocer algún orden en este conjunto de múltiples y diversas estrategias de las que pueden hacer uso los productores para resolver y decidir respecto a una serie de aspectos que forman parte de las relaciones laborales, hemos intentado el siguiente ejercicio. En el cuadro 1 presentamos una serie de características generales de las

unidades productivas (tales como cantidad de trabajadores, y producción, presencia de máquinas automáticas y participación de trabajadores familiares) junto a una serie de aspectos vinculados a las relaciones laborales, tales como la forma de pago, la presencia de sistemas de control de entrada y salida, el número de trabajadores registrados ante el IMSS y la presencia de supervisores en el taller. Finalmente, también hemos incorporado una última columna, en la cual, con independencia de los elementos anteriores, tratamos de señalar si el clima laboral que predomina en el taller se acerca más a un modelo de discrecionalidad patronal o a uno de compromiso social personal.

Cuadro 1
Características de los Talleres y de sus Relaciones
Laborales

Taller	Trabaj.	Ind. TF/T	Ind. T/UD	Produc.	Maq. Aut.	Pago	Trab.en IMSS	Sist.Control	Supervisor	Rel. Lab.
1	5	0.20	0.25	120	no	destajo	1	no	no	C.S.
2	5	0.80	0.57	40	no	destajo	0	no	no	C.S.
3	8	0.75	0.60	100	no	destajo	1	no	no	C.S.
4	5	0.80	0.62	100	no	destajo	0	no	no	C.S.
5	3	0.67	0.36	50	no	destajo	0	no	no	C.S.
6	15	0.20	0.66	350	si	ambos	más de 1	no	si / no	C.S/D.P.
7	7	0.43	0.16	100	no	destajo	0	no	no	C.S.
8	6	0	0.20	400	no	ambos	0	si	si	D.P.
9	14	0.29	0.60	450	si	suma fija	más de 1	si	si	D.P.
10	44	0.02	0.20	900	si	ambos	más de 1	si	si	D.P.
11	14	0.50	0.66	400	si	destajo	más de 1	si	si	D.P.
12	10	0.40	0.60	200	no	destajo	1	no	no	C.S.
13	5	0	0.33	120	no	suma fija	0	no	no	D.P.

Nota: Ind. TF/T es un índice del número de trabajadores familiares sobre el total de trabajadores en la unidad productiva (se excluye al propietario); Ind. T/UD. es un índice del número de miembros de la unidad doméstica que participan en el taller sobre el total de miembros de la unidad doméstica (se incluye al propietario y se cuenta a los "ayudantes" como 1/2 trabajador); la producción se mide en cantidad de pares semanales.

En principio, la situación no parece ordenarse demasiado, sin embargo es posible hacer algunas observaciones, las cuales, por cierto, deben considerarse con cautela en virtud del reducido tamaño de la muestra.

Teniendo en cuenta esta advertencia, parece desprenderse de una visión global y rápida del cuadro anterior, la siguiente tendencia: las empresas que se caracterizan por una menor proporción relativa de trabajadores familiares⁴, que tienen un mayor tamaño (en número de trabajadores), cuya producción es más elevada y han introducido máquinas automáticas, son unidades productivas en las cuales el clima laboral predominante tiende a acercarse más a un modelo de discrecionalidad patronal, a la vez que se introducen sistemas de control de entrada y salida, la contratación de trabajadores con tareas de supervisión, la incorporación de un mayor número de trabajadores en el IMSS⁵ y la forma de pago deja de ser, al menos exclusivamente, a destajo⁶.

Es claro que estos dos bloques de características no coinciden exactamente, y que en distintos puntos podremos encontrar excepciones. Así por ejemplo, el taller N°13 parece quedar fuera de toda regla: es sumamente pequeño pero no tiene trabajadores familiares, produce relativamente poco, no tiene máquinas automáticas y, sin embargo, es un caso cuyas prácticas laborales están fuertemente sustentadas en la discrecionalidad patronal para tomar decisiones, y a pesar de ello (tal vez por su pequeño tamaño) no ha introducido sistemas de control ni la presencia

⁴ Es interesante notar, que mientras el índice de trabajadores familiares sobre el total de trabajadores mantiene cierta relación con el tipo de relaciones laborales, no sucede lo mismo con el índice de miembros de la unidad doméstica que participan en el taller, el cual muestra un comportamiento bastante independiente del resto de las variables.

⁵ Este último constituye un aspecto interesante de destacar: los talleres que parecen basarse en un sistema de relaciones laborales que descansa en el predominio absoluto de la voluntad patronal, al mismo tiempo tienden a registrar un mayor número de trabajadores ante la Seguridad Social; este aspecto, que no resulta poco coherente con las anteriores características, debería ser indagado con mayor profundidad en futuros trabajos y sobre una muestra de mayor tamaño; en este sentido, debería indagarse si esto marca una tendencia a cierta "formalización" de estas micro y pequeñas empresas, o bien a una estrategia de evaluación del riesgo y de los costos de una unidad productiva, de tipo más claramente capitalista que intenta una monetarización de los riesgos (en este caso por posibles accidentes de trabajo u otros problemas que pueden afectar a los trabajadores), que a su vez son incorporados en los costos de producción.

⁶ El abandono del pago a destajo en estos talleres puede relacionarse con su nivel de producción. Dado que la capacidad de producción en estas unidades productivas es significativamente más alta, continuar con un sistema exclusivo de pago a destajo elevaría considerablemente los ingresos netos de los trabajadores. Introducir en estos casos el pago de una suma fija independiente de la producción y basado en el tiempo de trabajo (y en todo caso mantener el pago a destajo para la sobreproducción, lo cual funcionaría como un incentivo para elevar la productividad), es una clara estrategia de aumento del plusvalor apropiado por el productor. Es claro que esta estrategia difícilmente puede funcionar en unidades productivas que trabajan a muy pequeña escala. La combinación del pago de una suma fija con el pago a destajo para la producción que supera los niveles preestablecidos, es un mecanismo que les permite a las unidades productivas de mayor capacidad, reducir los costos laborales y al mismo tiempo estimular el aumento de la productividad.

de supervisores. La misma incomodidad en todo posible encasillamiento, aunque por diferentes razones, presenta el taller N°6: se encuentra entre los talleres de mayor tamaño pero ha introducido trabajadores familiares, tiene una producción relativamente alta (su capacidad productiva está entre las más altas de San Mateo) y ha introducido máquinas automáticas, sin embargo, la contratación de supervisores es esporádica, no posee un sistema para controlar la entrada y salida de sus trabajadores, las relaciones en el taller son distensionadas y, en general, las prácticas laborales fluctúan entre la discrecionalidad patronal en ciertos ámbitos, y el compromiso social personal en otros. Estos constituyen buenos ejemplos para volver a señalar que en las pequeñas unidades productivas que hemos estado analizando, las relaciones laborales son un *mix* de prácticas laborales, resultado de un conjunto desordenado de estrategias y decisiones tomadas por los productores ante diversos problemas concretos.

Sin embargo, no por esto la tendencia que marcábamos anteriormente pierde sentido. Nuestra hipótesis, que aquí sólo proponemos para indagar con mayor profundidad en futuros trabajos, es que dicha tendencia está marcando un proceso de cambio. Es decir, si bien hoy vemos en los talleres una situación confusa, en la que los productores combinan estrategias diferentes y a veces contradictorias, no obstante es posible percibir, en aquellos talleres que han comenzado a experimentar cierto crecimiento, un lento proceso de cambio hacia un perfil más homogéneo y claramente definido de las estrategias patronales respecto a las relaciones laborales. Es posible que estos talleres estén en un pasaje de transición, en el cual se desprenden de compromisos sociales y ataduras informales, para dar paso a un predominio absoluto y sin contrapesos de la autoridad patronal.

Es interesante notar que estos cambios en las relaciones laborales hacia un modelo casi puro de discrecionalidad patronal, se producen principalmente en aquellas empresas que también han introducido o pretenden introducir cambios en la organización del proceso de trabajo tendientes a superar la crisis en que las ha situado el nuevo escenario económico caracterizado fundamentalmente por la apertura comercial. Ahora bien, cabe preguntarse cuál es, en estos casos, la dirección en que apunta la reorganización del proceso de trabajo?. Uno de estos productores nos comentaba los cambios recientemente introducido en su taller:

Lo primero que hicimos fue bajar a la mitad el personal. Se hizo una reestructuración general; o sea, cómo se debe diagramar, como se deben formar las máquinas, cómo debe trabajar la gente para que no se ande cruzando de aquí para allá, llegando cada uno debe ir a su lugar hasta que se va a comer, entonces se levante y luego vuelve a su lugar. Eso se llama "tiempos muertos", a la gente se le está pagando por no hacer nada. Esa fue una de las cosas más importantes que aprendí, que pude mantener este tallercito, bajar de personal y

mantener la producción con la mitad de la gente. Lo que pasa es que ya ahora no pierden tiempo.

Este tipo de cambios, a los que el productor anterior hace referencia en forma explícita, representan un buen ejemplo de las "innovaciones" en la organización del trabajo, que tienden a introducir los pequeños talleres. Se trata de un aspecto que debería ser indagado con mayor detalle, sin embargo la tendencia seguida por estos productores cuando se interesan por una reorganización del proceso productivo, parece acercarse más al rescate de algunos elementos de los viejos modelos tayloristas que a la introducción de estrategias propias de los nuevos paradigmas productivos. Nos encontramos muy lejos de los modelos de especialización flexible de los exitosos distritos industriales italianos, basados en la implicación, la polivalencia y la capacitación de los trabajadores; en su lugar, los cambios introducidos parecen apuntar a una mayor supervisión sobre el trabajador, una creciente parcialización de sus tareas y un aumento del control sobre los tiempos y ritmos de trabajo.

En este mismo sentido, Castillo (1988) ha observado en el caso de las pequeñas empresas españolas, una tendencia similar a introducir "innovaciones" que se aproximan más a una organización productiva que intenta reintroducir una disciplina laboral de tipo taylorista. Este autor, atribuye esta tendencia a una particular "cultura industrial" enraizada en los pequeños productores, e incluso en algunos expertos independientes, que los lleva a "organizar su razonamiento como si la fragmentación de tareas, o las cadenas de producción fueran un signo inevitable (el *one best way* taylorista) de modernidad" (Castillo 1988:29). Esta asociación entre la introducción de cambios de tipo taylorista y la percepción de los propios productores de que esto significa un proceso de modernización en sus empresas, es perfectamente válida en el caso de San Mateo, y puede ser planteada en los mismos términos respecto a los productores "innovadores" que aquí estamos considerando. Pero las similitudes no terminan aquí, sino que así como nosotros lo notábamos anteriormente, también Castillo señala que este tipo de cambios en la organización del proceso de trabajo suelen ir acompañados del predominio absoluto de la autoridad patronal:

"Ese arraigo de las creencias tayloristas se dobla en ocasiones con unos rasgos culturales poco propicios al diálogo, a la negociación y a la concertación, una mentalidad autoritaria en lugar de un tipo de autoridad más flexible con una implicación mayor de los trabajadores para lograr una actitud de flexibilización más positiva.... Ambos rasgos, taylorismo y autoritarismo, pueden tener consecuencias desastrosas para las condiciones en que se desenvuelve el trabajo así como para la eficacia empresarial" (Castillo 1988: 29-30).

De la misma manera, en algunos talleres de San Mateo es posible observar una tendencia hacia un cambio paralelo, y no poco coherente, tanto en las estrategias patronales respecto al manejo de las relaciones laborales, como en las estrategias patronales respecto a la organización del proceso de trabajo. Este conjunto de cambios operados en aquellas unidades productivas que han comenzado a experimentar cierto crecimiento y que cuentan con mayores potencialidades de acumulación, parecen marcar una tendencia caracterizada por la combinación de elementos que intentan fortalecer la disciplina laboral y a la vez aumentar la flexibilidad en el manejo de la fuerza de trabajo; elementos y estrategias de viejos y nuevos paradigmas productivos, sin importar su modernidad o antigüedad, son rescatados para contribuir al logro de aquella finalidad.

5. Los ciclos de los talleres y el recurso a la flexibilidad laboral.

Una de las características más atribuida a las P.U.P. es su elevada flexibilidad para adaptarse a cambios en la demanda, y los vaivenes del mercado en general. Sin embargo, la flexibilidad no necesariamente se constituye en un atributo positivo, si antes no indagamos cuales son sus fundamentos; antes bien sin esta indagación previa la flexibilidad por sí sola poco nos dice. En otros términos, antes de cualquier generalización deberíamos preguntarnos: ¿cuáles son los aspectos que hacen posible esta flexibilidad?.

Una extensa bibliografía dedicada a las unidades productivas pequeñas, además de exaltar sus capacidades adaptativas, tiende a explicarlas como resultado de la utilización de nuevas tecnologías (máquinas herramientas con control numérico computarizado) que permiten cambiar rápidamente los modelos y diseños del producto, una mano de obra altamente calificada acorde a la *high tech* empleada y la implicación de los trabajadores en el funcionamiento de la empresa (Piore y Sabel 1990). Este modelo, que bien puede reflejar la situación de algunos *distritos industriales* exitosos y que han logrado una envidiable inserción en mercados internacionales, dista mucho de poder explicar la flexibilidad observada en nuestros talleres de San Mateo.

En primer lugar, la flexibilidad de estos últimos, aunque igualmente admirable, no ha sido una llave hacia el crecimiento, la expansión y la inserción internacional, sino que su utilidad ha sido más modesta: sobrevivir durante las épocas malas y aprovechar al máximo las buenas. En segundo lugar, el principal recurso de flexibilidad, ha sido la flexibilidad de las relaciones laborales,

y no precisamente la llamada organizacional o funcional, asociada con la implicación y calificación de los trabajadores, sino una flexibilidad numérica y salarial. Como lo señala Bericat (1990), analizando el caso de la confección en Valencia (España), no todas las economías locales basan sus estrategias en ventajas económicas, sino que, en algunos casos, el principal recurso endógeno son las ventajas sociales, que se sustentan en el trabajo como variable de ajuste para reducir la relación de costos. Es precisamente, la elevada capacidad de los pequeños productores para disponer en forma flexible de la fuerza de trabajo (en volumen y tiempo), lo que les permite hacer frente de la mejor manera a las malas y buenas épocas.

Durante los momentos en los cuales la demanda disminuye drásticamente, la estrategia de los productores es despedir trabajadores y, si es posible, conservar algunos. La manera de reducir la plantilla es sumamente sencilla, basta hablar con los trabajadores y decirles que ya no hay trabajo o, simplemente, dejar que se vayan en busca de mejores sueldos. Como veíamos en el apartado anterior, entre los productores de San Mateo el pago a destajo está ampliamente difundido, con lo cual la disminución de la producción significa una disminución paralela y simultánea de los sueldos; esto empuja a muchos trabajadores a emigrar hacia otros talleres en mejores condiciones, en busca de la posibilidad de incrementar los ingresos. Esta situación es aprovechada por los productores para lograr un ajuste espontáneo entre el nivel de producción y el número de trabajadores.

Sin embargo, perder trabajadores indiscriminadamente tampoco es una situación ideal. Por diversos motivos, los productores muchas veces tratan de conservar a algunos de ellos; las razones y mecanismos pueden variar de un taller a otro, e incluso dentro de una misma unidad productiva con diferentes trabajadores.

En primer lugar, en algunos talleres hemos observado la existencia de *compromisos sociales personales* con algunos trabajadores, que ejercen cierta presión sobre los patrones. En estos casos, cuando el vínculo laboral está inserto en relaciones sociales más amplias, los esfuerzos por asegurarle al trabajador la continuidad de su empleo, se acentúan. Nuevamente, la distancia social jugará como una variable de importancia, que mantendrá una relación inversamente proporcional a los esfuerzos del patrón por conservar a su trabajador.

Un segundo criterio a partir del cual se decide conservar a ciertos trabajadores, y que dista mucho de las prácticas de compromiso social, es el interés de los productores por retener a los trabajadores que no ocasionan problemas y son poco conflictivos. De esta forma, el mantenimiento

del puesto de trabajo se constituye en un incentivo negativo para exigir un buen comportamiento de parte de los trabajadores, adecuado a las pretensiones patronales. Y un buen comportamiento significa no sólo cumplir con puntualidad los horarios, no faltar al taller, o no perder tiempo durante las horas de trabajo, sino también aceptar totalmente la discrecionalidad patronal evitando el planteamiento de demandas que, aunque correspondan legalmente a los trabajadores, los productores consideran injustificadas. Con frecuencia los reclamos por beneficios y derechos que corresponden al trabajador, son vistos por los productores como pretensiones excesivas de trabajadores problemáticos, conflictivos, "políticos", a quienes es conveniente no tener en el taller.

Quando nos llegó la crisis tuvimos que decir "no, sabes qué, voy a reducir la fabricación porque no hay ventas" y así es como nos los fuimos quitando. Además hay gente a la que se le tiene que hablar de frente "sabes qué, tu me das problemas y yo no quiero tener problemas". Porque siempre hay problemas, trabajadores conflictivos. Yo me doy cuenta quién me rinde, quién no me rinde, quién es político, quién no es político, y todo eso se tiene que ir limpiando en una pequeña empresita... Políticos, es decir, que quieren que les des el Seguro, que les des esto otro, que les des todo lo que marca la ley, cuando tu no puedes darles todo. A esos políticos hay que ir raleándolos de una pequeña empresita.

El incumplimiento de la legislación, ni siquiera parece ser considerado como una situación que coloca al productor en infracción, sino que la infracción parece radicar en el trabajador que exige su cumplimiento. Si bien, este problema respecto a quien está transgrediendo la norma parecería una disquisición moral con pocas consecuencias sobre la práctica, no obstante es sumamente importante ya que contribuye a justificar la discrecionalidad patronal no como una situación de poder, de abuso, de imposición por la fuerza, sino como el reflejo del "deber ser"⁷.

Finalmente, un tercer elemento que pesa sobre los productores al momento de decidir conservar y cuidar a ciertos trabajadores es la calificación. Este criterio, presente en la mayor parte de los productores, consiste básicamente en la poca conveniencia de perder trabajadores altamente calificados o en quienes se ha invertido en capacitación.

De acuerdo con una clasificación que hace Perulli (1992) respecto a las formas posibles de capacitación que pueden encarar las empresas⁸, es claro que los productores de San

⁷ Incluso, con frecuencia los mismos trabajadores tienden a interiorizar esta misma percepción, lo cual hace que mientras en muchos de ellos directamente se desconoce cuáles son sus derechos, en otros desaparece la concepción de "derechos" que corresponden al trabajador, cuyas consecuencias pueden ser más perjudiciales que el simple desconocimiento.

⁸ Perulli (1992) distingue tres modelos posibles de involucramiento de las empresas en la capacitación de sus trabajadores: a) no cooperación, b) individual y c) colectiva. La primera, llamada *poaching*, consiste en no incurrir en ninguno gasto y recurrir al mercado "pescando" los trabajadores más calificados con salarios altos; la segunda, *in house training*, consiste en hacerse cargo cada empresa de capacitar a sus trabajadores; y, en la tercera forma,

Mateo optan por una estrategia que combina elementos de la "pesca de trabajadores" (*poaching*) y del "entrenamiento en casa" (*in-house training*), lo que contrasta con el modelo predominante en los distritos industriales exitosos, basado en una acción colectiva entre empresas, sindicatos y Estado. En gran medida creemos que parte de las dificultades para implementar este último modelo en nuestro distrito, derivan, paradójicamente, de la existencia de un mercado local de trabajo con ciertos niveles de calificación, que desincentiva la preocupación por la capacitación de los trabajadores⁹.

Los conocimientos en torno al oficio están ampliamente extendidos en San Mateo, fundamentalmente gracias a una larga tradición de especialización de la comunidad en este sector productivo. Esta situación ha multiplicado los canales informales de capacitación y transmisión de conocimientos, al nivel de poder hablar de un proceso de socialización, desde edad muy temprana, en el oficio. El resultado, es la conformación de un mercado potencial de trabajadores en el ámbito local, con un background de conocimientos básicos que ha llevado a los productores a despreocuparse por la capacitación de sus trabajadores, limitándose a una práctica de *poaching*. Sin embargo, buena parte de esta calificación inicial se adquiere y se incrementa a partir del trabajo en diversos talleres; por lo cual, aunque no en forma explícita y sin destinar grandes recursos, una vez que el trabajador ha sido "pescado" su capacitación transcurre en el interior de la unidad productiva.

Una de las consecuencias del *in-house training* y más aún del *poaching*, observada por el mismo autor, es que las empresas tenderán a subinvertir en capacitación debido a la posibilidad de perder a estos trabajadores. De hecho, esta es la situación en nuestro caso de estudio, donde los esfuerzos por mejorar la preparación de los trabajadores son, en la actualidad, prácticamente inexistentes. Sin embargo, a pesar que los esfuerzos sean mínimos, los costos de la calificación (que en muchos casos es aprendizaje del oficio) no son pocos. La preparación de los trabajadores, su adaptación a las formas de trabajo del taller, y el entrenamiento en los modelos específicos que allí se fabrican, constituyen procesos costosos que implican pérdida de tiempo, desperdicio de material, restar tiempo de trabajo a quienes deben enseñar, etc. Por lo tanto, si bien como lo señala Perulli una de las consecuencias de estas estrategias es la tendencia de los

la capacitación es considerada un bien colectivo, por lo cual las empresas cooperan no solo entre sí, sino con sindicatos y Estado, en la calificación de los trabajadores.

⁹ Esta situación parece estar cambiando debido a la intensificación de la competencia, a la cual los productores señalan que sólo se podrá enfrentar elevando la calidad de sus productos.

productores a subinvertir en capacitación, otra igualmente importante es el intento de retener a aquellos trabajadores más calificados.

Ahora bien, esta flexibilidad en el manejo de la fuerza de trabajo, no sólo permite adecuar fácilmente la planta de trabajadores durante las épocas malas, sino también aprovechar al máximo los momentos en que crece la demanda. Los pequeños productores cuentan con una considerable flexibilidad laboral que les permite elevar rápidamente la producción cuando el mercado así lo requiere. En este aspecto las estrategias son prácticamente iguales en todos los talleres, y consisten en intensificar los ritmos y tiempos de trabajo y en contratar nuevos trabajadores.

Cuando aumenta la demanda la primera estrategia a la que se recurre es la intensificación de los ritmos y tiempos de trabajo. Con los mismos trabajadores puede elevarse la producción prolongando la jornada de trabajo, trabajando sábados y domingos e incluso proponiendo a los trabajadores que algunas de las tareas sean realizadas en sus casas. Es decir, se trata de una elevada flexibilidad numérica interna (Lagos 1994), que permite a los productores modificar con libertad el número de horas laborales sin variar la cantidad de empleados. Es importante señalar, que esta estrategia, por lo general, no es mal recibida por los trabajadores, dado que como el pago a destajo está ampliamente extendido, la prolongación de la jornada significa la posibilidad de obtener mayores ingresos¹⁰.

Nuestro horario de trabajo es de 10.00 hs de la mañana a 13.30 hs. que se van a comer, llegan a las 15.30 hs y se van a las 19.00 hs. Es poco tiempo porque no hay para producir más. Pero cuando había, trabajaban todo el día, empezaban a las 9.00 hs de la mañana hasta las 20.00 hs. de la noche y no iban a su casa ni a comer. Y además trabajaban los domingos.

En un trabajo referido a la situación del calzado en León, Guanajuato (México), Morris y Lowder (1992) observan muy bajos niveles de rotación de la fuerza de trabajo, lo cual, según los autores, no hablaría a favor de una elevada flexibilidad. Al mismo tiempo, señalan que los productores consideran que la forma de hacer frente a aumentos en la demanda es a través de horas extras incluyendo el trabajo durante los fines de semana. Evidentemente, se trata del recurso a la flexibilidad numérica interna, que como acabamos de ver, también se halla ampliamente extendida en San Mateo. Sin embargo, en nuestro caso de estudio, a diferencia de lo notado por los autores para León, igualmente importante resulta la flexibilidad numérica externa.

¹⁰ Marx (1986) ya había hecho notar la adecuación del pago a destajo a los intereses capitalistas en razón de que esta modalidad de remuneración hacía que el propio trabajador se interesara en la intensificación de los ritmos de trabajo y la prolongación de la jornada laboral a efectos de ver incrementados sus ingresos.

En parte, ya hemos visto la elevada capacidad de los productores para manejar en forma flexible el volumen de la fuerza de trabajo, al referirnos a la facilidad con que puede ser reducido el número de trabajadores. Igualmente factible resulta incrementar la planta de trabajadores sin mayores dificultades cuando los niveles de la demanda lo requieren.

La clave para entender la elevada flexibilidad numérica externa, radica en las particularidades de los mecanismos de contratación. En primer lugar, la mayor parte de las veces, se trata de un acuerdo sumamente personalizado e informal, que toma la forma de un acuerdo de palabra sin compromisos explícitos respecto a las condiciones y duración de la relación laboral. En este sentido, la ausencia de limitaciones institucionales formales que regulen los acuerdos de contratación, dan lugar al absoluto predominio de la discrecionalidad patronal para decidir cuando concluir la relación laboral. De esta forma, la contratación de trabajadores no implica para el productor asumir ningún tipo de costos, riesgos y/o compromisos.

En segundo lugar, esta situación se ve favorecida por la presencia de un mercado local de trabajo que facilita aún más el proceso de contratación de trabajadores. El incumplimiento de la legislación laboral evita el pago de una serie de beneficios que le corresponderían al trabajador una vez establecido un contrato de relación laboral, pero además, la presencia de un mercado local de trabajo, facilita notablemente no sólo la posibilidad de encontrar nuevos trabajadores con cierto background de conocimientos básicos, sino incluso la posibilidad de recontratar a los mismos que se había despedido; de esta forma se logran evitar innumerables costos relacionados con la búsqueda, selección y adaptación de nuevos trabajadores¹¹.

6. Conclusiones

Las condiciones por las que transcurre el desarrollo de las microempresas del distrito de San Mateo atraviesan por caminos muy alejados a los que suelen presentarse en el “modelo

¹¹ Debemos hacer notar que una de las consecuencias más importantes, derivada de la alta flexibilidad de que gozan los pequeños productores de San Mateo en el manejo de la fuerza de trabajo a partir del predominio de una discrecionalidad patronal sin límites y de la existencia de un mercado de trabajo local, ha sido que al permitirles evitar todo tipo de compromisos, dicha flexibilidad se torna un obstáculo a la modernización debido a la carencia de suficientes estímulos (Bericat 1990). A lo largo de este capítulo hemos visto como la flexibilidad laboral de que pueden hacer uso los productores desincentiva su preocupación por la calificación de los trabajadores, por implementar políticas de diálogo y negociación en las relaciones laborales o por la búsqueda de alternativas innovadoras para mejorar su inserción en los mercados. Si a lo largo del trabajo hemos logrado cierta claridad en la exposición, el lector reconocerá que no pretendemos atribuir la responsabilidad de la escasa modernización de estas P.U.P. exclusivamente a la falta de estímulos derivada de la alta flexibilidad laboral que predomina en el distrito, pero sí destacar que se trata de un factor que contribuye a ello (junto con la escasez de recursos, los vaivenes de la economía mexicana, la falta de apoyos institucionales, etc).

ideal” de los distritos industriales. Si quisiéramos sintetizar rápidamente estas diferencias, ellas deberían situarse en tres ámbitos: la situación macro-económica en las que se insertan las microempresas, la configuración que asumen las relaciones inter-empresas y las características que adquieren las relaciones laborales. Si bien no nos hemos ocupado aquí de los dos primeros aspectos, es importante tenerlos en cuenta como elementos que condicionan, de manera no poco significativa, la fisonomía de las relaciones entre capital y trabajo en estas pequeñas unidades productivas.

En primer lugar debemos señalar que en México las micro y pequeñas empresas, tradicionalmente orientadas hacia el mercado interno, se han visto inmersas en los últimos años en una profunda crisis derivada de la violenta apertura comercial iniciada por el país desde fines de los '80. En la década que va de 1982 a 1992 la media arancelaria a las importaciones disminuyó de 27% a 13,1%, el número de tasas arancelarias de 16 se redujo a 5, y el porcentaje de importaciones sujetas a permisos previos disminuyó de un 100% a poco más de 10% (Sanchez Ugarte et.al. 1994). Estas medidas de liberalización y apertura comercial tuvieron un fuerte impacto sobre la industria en general, pero afectaron con particular intensidad al sector de micro y pequeñas empresas dedicadas a la producción de bienes de consumo tradicional de muy baja calidad y precio, destinados a sectores de bajos recursos (como los productores de calzado, entre otros) que con frecuencia debieron enfrentar el ingreso de productos a precios dumping provenientes del sudeste asiático (Martínez 1995). Estos cambios supusieron una transformación tan radical y repentina del contexto económico en el cual se habían movido hasta entonces estas pequeñas unidades que sus viejas prácticas productivas quedaron totalmente desfasadas y obsoletas frente al nuevo entorno económico. Lejos de la modernización e innovación tecnológica y la inserción en mercados internacionales, la mayor preocupación actual de las microempresas consiste en sobrevivir y multiplicar las estrategias para adecuarse al nuevo escenario económico¹².

En segundo lugar las relaciones de cooperación interempresas en el distrito de San Mateo adquieren una configuración particular que tiende a reforzar la autonomía e independencia de las unidades productivas; es decir, se trata de relaciones de cooperación que suman esfuerzos pero evitan la complementariedad. En otro trabajo (Saraví 1996) hemos indagado la incidencia de un conjunto de factores socio-culturales e institucionales que favorecen una tendencia a la integración jerárquica por parte de los pequeños productores de San Mateo.

Finalmente, el tercer elemento de fuerte contraste con el “modelo ideal” de los distritos industriales y del cual nos hemos ocupado aquí, se refiere a las relaciones laborales.

Nuevamente nos encontramos muy lejos de la emergencia de un nuevo “artesano” con altos niveles de calificación y salarios, polivalentes, implicados en el proceso productivo con poder de decisión y aportación de ideas, e inmersos en relaciones de confianza, cooperación y solidaridad de intereses con sus pequeños patrones, tal como lo suponía la nueva ruptura industrial adelantada por Piore y Sabel (1990). En contraste con esta suerte de paraíso laboral, en el distrito bajo análisis las relaciones capital / trabajo, si bien también caracterizadas por la flexibilidad y la cercanía, el rasgo definitorio es el predominio de la discrecionalidad patronal y la ausencia de la voz de los trabajadores. En efecto, en el distrito de San Mateo los pequeños productores gozan de una elevada flexibilidad en el manejo de la fuerza de trabajo que constituye uno de los elementos determinantes de las estrategias competitivas que ha permitido la sobrevivencia de sus unidades productivas, pero se trata de una flexibilidad primitiva (De la Garza 1992), centralmente numérica y salarial, basada en la arbitrariedad y discrecionalidad patronal, que dista mucho de implicar relaciones de cooperación mutuamente concensuadas.

Los dos elementos que mencionábamos al comienzo de este apartado no son totalmente ajenos a esta particular configuración que asumen las relaciones laborales. Por un lado, la crisis que atraviesan las micro-empresas y la incapacidad de los microempresarios (por falta de recursos, apoyos institucionales y en muchos casos por falta de conocimientos), para buscar nuevas estrategias competitivas basadas en la innovación, el mejoramiento de la calidad, la calificación laboral, y un consenso real con los trabajadores que permitiera nuevas formas de organización del proceso de trabajo, los ha llevado a centrar todos sus esfuerzos en una permanente reducción de los costos laborales y un endurecimiento y precarización de las condiciones de trabajo.

En este sentido, los efectos de la crisis y un discurso flexibilizador dominante de tipo neoclásico, como lo ha llamado De la Garza (1993), que se asocia simplemente a desregulación, han constituido una atmósfera que favorece la percepción de los pequeños productores respecto a la necesidad de liberarse de compromisos y derechos laborales que corresponden a los trabajadores y confiar en el predominio de la discrecionalidad patronal, como estrategia para superar la crisis y asegurar la sobrevivencia en el nuevo escenario económico. Como lo señala Bensusán “es evidente que entretanto se lucha por la pura sobrevivencia, los empresarios seguirán confiando en la reducción de los costos y en el efecto disciplinador de la crisis como antídoto contra posibles conflictos laborales, aunque se trata de una estrategia que pueda dejarlos fuera de la competencia internacional en tanto impide atender las cada vez mayores exigencias de calidad” (Bensusán

¹² Martínez Vásquez (1995) señala que entre 1992 y 1994 cerraron un promedio de aproximadamente 110

1997:89). La situación a la que los han sometido los cambios operados en el escenario económico resulta tan crítica para los pequeños productores como para sus propios trabajadores, sin embargo esto no ha desembocado en un gran acuerdo de cooperación entre patronos y obreros para superar la crisis y ganar el mercado como quisieran imaginar los adalides del paradigma de la especialización flexible, sino que los pequeños productores sólo reconocen como estrategia posible la disminución de costos, la supresión de derechos que corresponden a los trabajadores, la precarización de las condiciones de trabajo, etc; es decir, las estrategias competitivas están centradas en ventajas comparativas que implican pesados costos sociales no sólo para los trabajadores sino para el distrito en su conjunto.

Estos aspectos han contribuido a que la cercanía que caracteriza a la relación entre trabajadores y patronos en las microempresas, no sea aprovechada como un elemento que podría favorecer relaciones de confianza y cooperación, y a la vez un consenso sustentado en el trato directo y el conocimiento mutuo. Si bien es cierto que hemos identificado algunas prácticas laborales que responden a un modelo de compromiso social personal, en el que podríamos encontrar algunos de aquellos elementos, no obstante debemos tener en cuenta ciertas salvedades. Estas prácticas laborales, son fundamentalmente el resultado de una incrustación de la relación laboral en relaciones sociales más amplias que disuelven el vínculo laboral en otro de un nuevo tipo que lo supera y resignifica. Es decir, el modelo de compromiso social personal no existe como tal sin la relación social más amplia que contiene a la relación eminentemente laboral, por lo cual se trata fundamentalmente de una relación de confianza y cooperación entre patronos y trabajadores que precede, supera y es externo al vínculo laboral. Por otra parte, como hemos visto en los apartados anteriores, este tipo de prácticas tienden a ser suprimidas y los compromisos olvidados a medida que los pequeños productores comienzan a experimentar un proceso de crecimiento o simplemente un intento de modernización en términos de una organización más sistemática y planificada del proceso productivo. En otras palabras las relaciones laborales en las pequeñas unidades productivas parecen avanzar hacia una acentuación del autoritarismo y la discrecionalidad patronal.

Por otra parte, la elevada valoración de la autosuficiencia y del control personal y directo de la empresa predominante entre los pequeños productores de San Mateo (que favorece la tendencia a la integración jerárquica), y observada también en otros micro y pequeños empresarios (Visser 1995) contribuyen a reforzar estas actitudes patronales en el manejo de las relaciones

establecimientos manufactureros por mes, de los cuales el 97.3% fueron micro y pequeñas empresas.

laborales. Si bien la proximidad, el trato directo y el conocimiento mutuo entre patrones y trabajadores constituyen un contexto favorable para el desarrollo de una relación basada en la cooperación y caracterizada por la armonía, este no es un resultado que se siga necesariamente de aquellos aspectos. En las pequeñas unidades productivas a pesar del predominio de los aspectos antes mencionados, sin embargo las posibilidades de establecer relaciones laborales sustentadas en la cooperación, el intercambio de información, la búsqueda de acuerdos consensuados y la toma conjunta de decisiones vinculadas al proceso de trabajo y productivo, se han visto limitadas por una fuerte concepción de la empresa como patrimonio familiar que ha su vez fomenta un manejo personal, directo, y autoritario de la empresa por parte del pequeño productor-propietario (Saraví 1996). Al interior de la empresa las decisiones fundamentales suelen tomarse en forma vertical e individual por parte de los patrones, sólo considerando la opinión de los trabajadores en algunos aspectos secundarios que se constituyen en excusa para actitudes paternalistas.

En este sentido, la supuesta armonía y paz laboral que con frecuencia se atribuye a las pequeñas unidades productivas, es el resultado más de la aceptación y sumisión de los trabajadores a la discrecionalidad patronal que de un consenso real entre las partes. Es evidente que los pequeños productores han encontrado un elemento de apoyo al manejo arbitrario de las relaciones laborales en el efecto disciplinador de la crisis económica sobre la fuerza de trabajo (Bayón y Bensusán 1996). De esta manera cobra fuerza un modelo laboral de incentivos negativos donde los bajos salarios, la precariedad y la desprotección legal actúan como un factor de presión para que el trabajador aumente el compromiso con la empresa y la aceptación de las decisiones patronales verticales (Bensusán 1997).

En síntesis, este breve análisis del distrito de San Mateo nos ha permitido observar que en las pequeñas unidades productivas las relaciones laborales avanzan hacia un modelo de discrecionalidad patronal basado en la toma vertical y autoritaria de decisiones por parte de los productores, y en una cooperación forzada más que consensuada por parte de los trabajadores. Sin embargo, no se trata de presentar la situación de las relaciones laborales en las microempresas como una historia negra de buenos y malos. Antes bien, estas conclusiones han intentado poner de manifiesto que los pequeños productores han sufrido las consecuencias de la crisis de una forma tan violenta como los trabajadores; sin embargo, la confluencia de una serie de factores estructurales, culturales e incluso del actual entorno ideológico en relación a la cuestión laboral, han construido el camino para que los microempresarios vieran en la fuerza de trabajo la variable de ajuste para la salida de la crisis. Cabe señalar finalmente, que esta estrategia, basada tanto en un reforzamiento

de la discrecionalidad, el autoritarismo y la arbitrariedad patronal, como en una precarización permanente de las condiciones de trabajo afecta las posibilidades de desarrollo del distrito en su conjunto, ya que no sólo genera un paulatino empeoramiento de los niveles de vida y condiciones laborales de la clase trabajadora, sino que resulta una estrategia competitiva de corto alcance, con pesados costos sociales, y que difícilmente podrá hacer frente a una competencia internacional crecientemente sustentada en la calidad, la innovación y la calificación e implicación de la fuerza de trabajo.

Bibliografía:

ACHESON, J. 1985. "Social organization of the Maine lobster market", en Plattner, S. ed. Markets and Marketing. Monographs in Economic Anthropology, N°4, University Press of America.

ALBA VEGA, C. 1993. "La microindustria ante la liberalización económica y el Tratado de Libre Comercio", en Foro Internacional, V.33, N°3.

BAYON, C. y BENSUSAN, G. 1996. "El poder sindical y la reestructuración productiva en México", en Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Año 2, N°4

BECATTINI, G. 1988. "Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano", en Sociología del Trabajo, nueva época, N°5, invierno.

BECATTINI, G. 1990. "Italy", en W. Sengenberger, G. Loveman y M. Piore eds. The Re-emergence of small enterprises. I.L.O., Ginebra.

BECKER, G. 1995. Retos para la Modernización Industrial en México. Nafin y F.C.E., México.

BENSUSAN, G. y GARCIA, C. 1990. Cambio en las Relaciones Laborales: cuatro experiencias en transición. Fundación F. Ebert, México.

BENSUSAN, G., GARCIA, C. y VON BULOW, M. 1997. Relaciones Laborales en las PYMES de México. Fundación F. Ebert, México.

BERICAT, E. 1990. "Distritos y nebulosas industriales", en Sociología del Trabajo, nueva época, N°11, invierno.

BIANCHI, P. 1992. "Competencia dinámica, distritos industriales y medidas locales", en Industrialización y Desarrollo Tecnológico, Informe N°13, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Naciones Unidas, Santiago de Chile.

BLIM, M. 1990. "Economic development and decline in the emerging global factory: some italian lessons", en Politics & Society, V.18, N°1.

CASTILLO, J. 1988. "La división del trabajo entre empresas", en Sociología del Trabajo, nueva época, N°5, invierno.

COHEN, E. 1988. "La microempresa: notas para su análisis", en A. Rofman y G. Moreno (comp.) Generación de Empleo. La Microempresa como Alternativa. Fundación F. Ebert, Ediciones CEUR, Bs. As.

DEI OTTATI, G. 1995. Tra Mercato e Comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale. Ed. Franco Angeli, Milano, Italia.

DE LA GARZA, E. 1992. "Prólogo", en A. Covarrubias: La Flexibilidad Laboral en Sonora.. El Colegio de Sonora y Fundación F. Ebert, México.

DE LA GARZA, E. 1993. Reestructuración Productiva y Respuesta Sindical en México. UNAM y UAM-1, México.

ESCOBAR LATAPI, A. 1986. Con el Sudor de Tu Frente. Mercado de Trabajo y Clase Obrera en Guadalajara. El Colegio de Jalisco, Guadalajara.

ESCOBAR LATAPI, A. 1990. "Auge y crisis de un mercado de trabajo: los talleres manufactureros de Guadalajara, antes y después de 1982", en G. de la Peña, J. Durán, A. Escobar y J. García de Alba (comp.) op. cit.

ESCOBAR LATAPI, A. y ROCHA, M. 1988. "Microindustria, informalidad y crisis en Guadalajara, 1982-1987", en Estudios Sociológicos. V.6, N.18.

GODELIER, M. 1974. Economía, Fetichismo y Religión en las Sociedades Primitivas. Siglo XXI, Madrid.

GRANOVETTER, M. 1985. "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", en American Journal of Sociology, N°91.

HUMPHREY, J. 1995. "Industrial reorganization in developing countries: from models to trajectories", en World Development, Vol.23, N°1.

LAGOS, R. 1994. "¿Qué se entiende por flexibilidad del mercado de trabajo?", en Revista de la CEPAL, N°54.

LAZERSON, M. 1988. "Organizational growth of small firms: an outcome of markets and hierarchies?", en American Sociological Review, Vol.53, N°3.

LINDENBOIM, J. 1988. "La microempresa: un fenómeno en busca de su identidad" en A. Rofman y G. Moreno (comp.) Generación de Empleo. La Microempresa como Alternativa. Fundación F. Ebert, Ediciones CEUR, Bs. As.

LOPEZ ESPINOSA, M. 1995. "Consideraciones sobre el acceso de la pequeña empresa y el taller artesanal a los mecanismos formales de financiamiento", en T. Calvo y B. Méndez (coord.) Micro y Pequeña Empresa en México. Frente a los Retos de la Globalización. Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México.

LOVEMAN, G. y SENGENBERGER, W. 1990. "Introduction: economic and social reorganisation in the small and medium-sized enterprise sector", en W. Sengenberger, G. Loveman y M. Piore eds., op. cit.

MARTINEZ, J. 1995. "Política macroeconómica, reforma estructural y empresas pequeñas", en T. Calvo y B. Méndez (coord.) op. cit.

MARTINEZ VAZQUEZ, G. 1995. "Las micro, pequeñas y medianas empresas ante la crisis económica en México", en El Cotidiano. N°72.

MARX, K. 1986. El Capital T.3. F.C.E., México.

MORRIS, A. y LOWDER, S. 1992. "Flexible specialization: the application of theory in a poor country context: León, México", en International Journal of Urban and Regional Research, V.16, N.2

PERULLI, P. 1992. "Towards a regionalization of industrial relation", en International Journal of Urban and Regional Research.

PIORE, M. y SABEL, Ch. 1990. La Segunda Ruptura Industrial. Alianza, Madrid.

PLATTNER, S. 1991a. "Introducción", en S. Plattner ed. Antropología Económica. Alianza, México.

PLATTNER, S. 1991b. "El comportamiento económico en los mercados", en S. Plattner ed., op. cit.

RABELLOTTI, R. 1995. "Is there an "Industrial District Model"? Footwear districts an Italy and Mexico compared", en World Development, V.23, N°1.

RUIZ DURAN, C. 1995. Economía de la Pequeña Empresa. Ariel, México.

SANCHEZ UGARTE, F., FERNANDEZ PEREZ, M. y PEREZ MOTTA, E. 1994. La Política Industrial ante la Apertura. SECOFI, NAFIN y F.C.E. México.

SARAVI, G. 1994b. "Detrás de la basura. Notas sobre el sector informal urbano", en Quirós, G y Saraví, G.: La Informalidad Económica. Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

SARAVI, G. 1996. Redescubriendo la Micro-Industria: Los Pequeños Productores del Calzado de un Distrito Industrial en México. Tesis de Maestría, FLACSO - Sede México.

SCHMITZ, H. 1995. "Small shoemakers and fordist giants: tale of a supercluster", en World Development, V.23, N°1

SPYROPOULOS, G. 1976. Relaciones Laborales. Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, México.

STORPER, M. 1990. "Industrialization and the regional question in the third world: lessons of postimperialism; prospects of post-fordism", en

TELLO VILLAGRAN, P. 1995. "La pequeña mayoría. Reflexiones acerca de su estado actual", en T. Calvo y B. Méndez (coord.), op. cit.

VISSER, E. J. 1995. Limits to Local Learning. The Case of a Spatial Cluster of Small Clothing Manufacturing Firms in Lima, Perú. Ponencia presentada en LASA, Washington.

ZEITLIN, J. 1990. Industrial District and Local Economic Regeneration: Models, Institutions and Policies. Ponencia presentada en International Conference on Industrial Districts and Local Economic Regeneration, organizada por International Institute for Labour Studies, Ginebra.