

CUADERNOS

CUARTO • CRESCIENTE

3

Cambio tecnológico y

Un estudio de caso

nuevas configuraciones

de una empresa

del trabajo de las

de arneses para

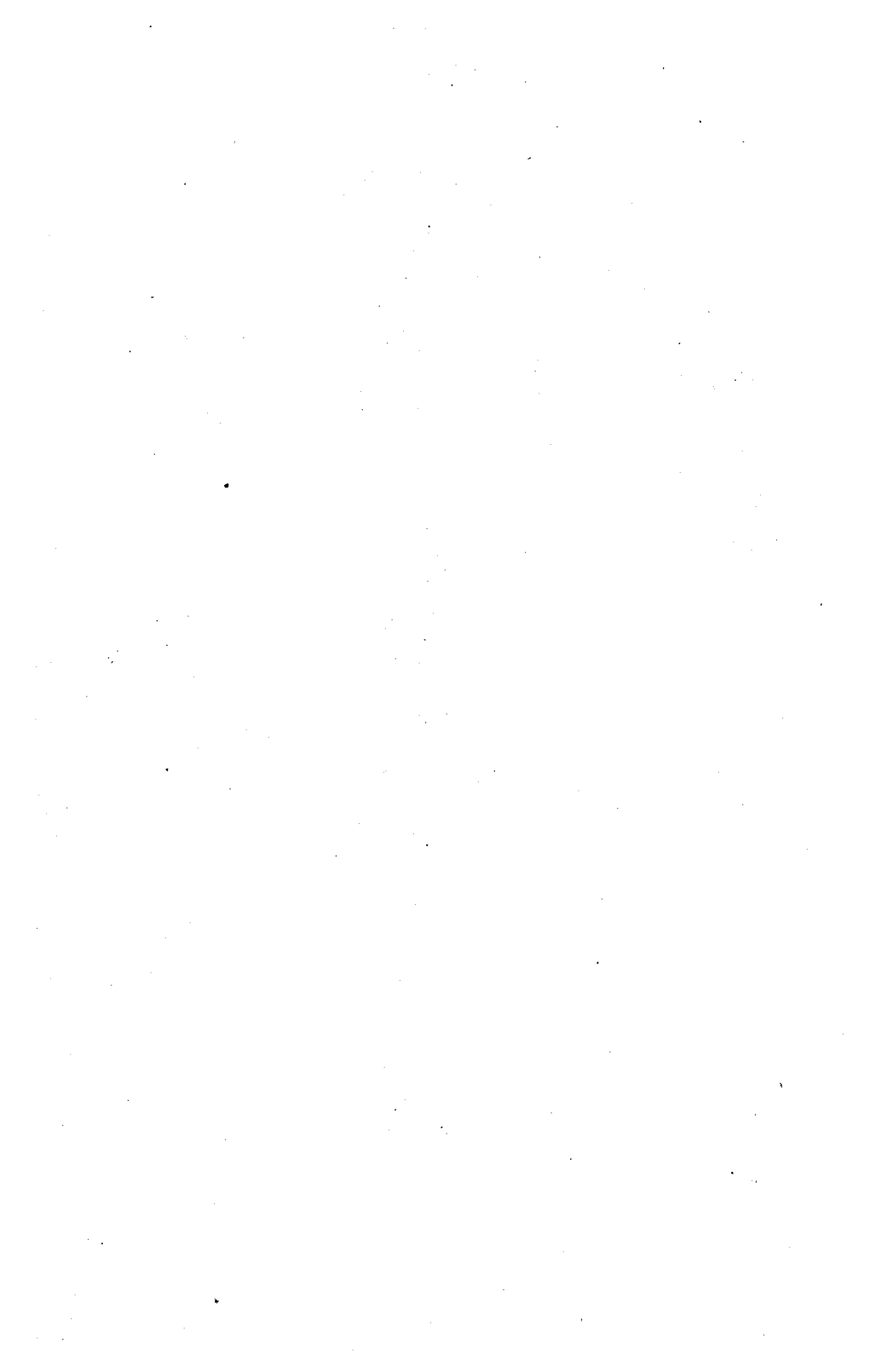
mujeres

automóviles

Mercedes Zúñiga Elizalde



EL COLEGIO DE SONORA





Cambio tecnológico y nuevas configuraciones del trabajo de las mujeres

Un estudio de caso en una empresa
de arneses para automóviles

Cambio tecnológico y nuevas configuraciones del trabajo de las mujeres

Un estudio de caso en una empresa
de arneses para automóviles

Mercedes Zúñiga Elizalde

331.486

292

Z95c

Zúñiga Elizalde, Mercedes

Cambio tecnológico y nuevas configuraciones del trabajo de las mujeres : un estudio de caso en una empresa de arneses para automóviles / Mercedes

Zúñiga Elizalde .--- Hermosillo, Sonora: El Colegio de Sonora, 1999.

226 p.; 22 cm. -- (Cuadernos. Serie cuarto creciente ; 3)

Incluye bibliografía y anexos

ISBN 968-6755-30-6

1. Mujeres en la industria automotriz - Sonora - Estudio con casos 2. Mujeres - Empleo - Sonora - Estudio con casos 3. Automóviles - Industria y comercio - Sonora - Estudio con casos 4. Maquiladoras - Sonora - Estudio con casos.

El Colegio de Sonora

Rector: Doctor Ignacio Almada Bay

Edición:

Inés Martínez de Castro N.

Diseño de portada:

Guadalupe Zúñiga Elizalde

Formación:

Marlene Morfín Schad

D. R. ©El Colegio de Sonora

Obregón 54, Centro

Hermosillo, Sonora, México.

C. P. 83000

ISBN 968-6755-30-6

* Este trabajo formó parte del proyecto de investigación "Recomposición de la fuerza de trabajo en Sonora. Empleo, calificación y salarios" coordinado por la M. C. Gabriela Grijalva Monteverde que se realizó en El Colegio de Sonora con el apoyo CONACYT Ref. 4202-59405.

INDICE

Introducción 11

Capítulo 1

Nuevas formas de organización de la producción

Innovaciones tecnológicas y especialización flexible 25

El impacto tecnológico y los cambios operados 32

Transformaciones en el contenido del trabajo 34

*La integración del conocimiento y la apropiación
de la inteligencia* 37

*Nuevas calificaciones y reorganización
del trabajo manual* 39

Capítulo 2

Los usos genéricamente diferenciados de la fuerza de trabajo

*Participación, segregación y exclusión
de las mujeres* 45

<i>La construcción de las fronteras genéricas en los nuevos modelos de producción</i>	51
<i>Nuevas tecnologías y división genérica del trabajo</i>	54
<i>La perspectiva de género en el análisis sobre el trabajo.</i>	60

Capítulo 3

Reorganización productiva y usos de la mano de obra femenina en una empresa de arneses

<i>La pertinencia de los estudios empíricos.</i>	65
<i>El dinamismo de la industria de autopartes</i>	66
<i>La instalación de la empresa de arneses</i>	69
<i>La trayectoria tecnológica de la empresa</i>	72
<i>La certificación como empresa de clase mundial</i>	87
<i>Políticas de contratación</i>	92
<i>La varonización de la mano de obra ocupada</i>	99
<i>Características de los puestos y prácticas de uso de la mano de obra.</i>	102
<i>Espacio laboral versus espacio doméstico</i>	113
<i>Masculinización de las relaciones de trabajo.</i>	115
<i>La construcción de un perfil laboral.</i>	120

Capítulo 4

Percepciones genéricas en el trabajo

<i>Una encuesta en la empresa arnesera.</i>	129
<i>Perfil sociodemográfico y condición familiar</i>	131
<i>Puestos de trabajo y movilidad laboral.</i>	135
<i>Capacitación y posibilidades de ascenso</i>	139
<i>Percepción sobre las tareas.</i>	147
<i>Construcción de las identidades.</i>	155
<i>Percepciones y estereotipos genéricos</i>	160

Capítulo 5

A manera de conclusión: ideas abiertas sobre los usos genéricos del trabajo

<i>La transformación tecnológica y organizativa operada en la empresa</i>	163
<i>El impacto del cambio tecnológico en el trabajo de las mujeres</i>	168
Bibliografía	177
Anexo 1	189
Anexo 2	219

Introducción

En este trabajo intento examinar los cambios más generales gestados en la organización de la producción y del trabajo industrial a partir de la introducción de los nuevos paradigmas productivos. Me interesa explorar las transformaciones que la flexibilización de las operaciones y de la mano de obra está teniendo en el trabajo de las mujeres, retomando centralmente las consecuencias diferenciadas que las nuevas tecnologías provocan en el empleo, el trabajo y las competencias laborales de hombres y mujeres.

De manera particular me interesa analizar el uso que se hace de la mano de obra femenina en la industria frente a las nuevas tecnologías y los nuevos procesos de organización y gestión a partir de un estudio de caso en una empresa productora de arneses para automóviles. Ahí pretendo examinar las características de la mano de obra femenina, tanto en el ámbito de sus competencias y disposición al trabajo como en lo que concierne a dónde y cómo se emplea la mujer, en qué puestos de trabajo y nivel jerárquico de la empresa se ubica, qué tareas realiza, examinando en lo posible los mecanismos a través de los cuales se reproducen y reajustan los límites de las fronteras genéricamente construidas entre trabajos considerados de hombres y trabajos considerados de mujeres, sustentadas tanto por políticas de contratación de las empresas a partir de normas de racionalización económica como por las propias percepciones que hombres y mujeres tienen de sí mismos y de los demás como trabajadores.

Las nuevas condiciones de la competencia global exigen hoy con premura la productividad creciente, la reducción de costos y la calidad total. Para alcanzarlas, la flexibilidad del trabajo se impone de manera apremiante. El trabajo humano, por esto, es colocado por las nuevas formas de organización de la producción como el aporte central para la eficiencia del sistema, otorgándole una importancia esencial al involucramiento del trabajador en la producción.

La flexibilización del trabajo, como una de las tendencias fundamentales —si no la principal— que definen el actual proceso de reestructuración mundial de la economía, ha puesto de relevancia el papel singular de la mano de obra femenina en la producción industrial. La flexibilización es un proceso que, si bien se concreta en el terreno de la empresa y del mercado de trabajo, involucra de manera determinante la dimensión de la familia, la reproducción y el trabajo doméstico.

Muchas de las características identificadas tradicionalmente con la mano de obra femenina (relacionadas con la actitud hacia el trabajo y la aptitud o habilidades para desempeñarlo) tienden a generalizarse como requisitos esenciales exigidos al conjunto de los trabajadores en la búsqueda de mayor eficiencia y competitividad. Ese parece ser el proceso dominante en la reestructuración productiva que está cambiando decisivamente, aunque de manera desigual en múltiples ámbitos, las condiciones y las formas como se organiza el proceso de trabajo.

Con el advenimiento de las nuevas tecnologías, por ser éstas más “limpias, ligeras y seguras”, se pensaba que la mujer podría aumentar su participación en trabajos técnicos y calificados. La realidad, sin embargo, nos muestra un camino no exento de

obstáculos. En el medio industrial impactado por el cambio tecnológico no se observa una tendencia clara hacia la apertura de espacios para las mujeres, donde éstas pudieran incrementar su *saber hacer* técnico al nivel de una calificación continua para realizar una carrera laboral ascendente. Las nuevas tecnologías han creado nuevas ocupaciones carentes del bagaje histórico genérico. Son ocupaciones que podríamos llamar sexualmente "neutras". Sin embargo, la participación femenina en esos puestos es mínima, por no decir casi inexistente. El grueso de las mujeres se mantiene más bien en los puestos de trabajo más vulnerables, dedicadas a la operación de tareas repetitivas, taylorizadas, pero altamente flexibles.

De hecho, las nuevas tecnologías aplicadas en empresas ya existentes provocan en éstas una redefinición de los puestos de trabajo y de las fronteras entre ellos. Asimismo, traen consigo un movimiento de trabajadores, hombres y mujeres, hacia adentro o hacia afuera del mercado de trabajo. En algunos casos, la ausencia de una formación técnico-científica influye de manera importante en el tipo de empleos en los que se ocupa la mujer. En otros, el nivel formal de educación con el que ingresan a trabajar por primera vez hombres y mujeres no presenta grandes diferencias, lo que no obsta para que sea predominantemente el hombre quien ocupe los puestos calificados o en los cuales podrá obtener calificación.

Tal situación ha puesto de relieve los cambios que las nuevas tecnologías inducen en hombres y mujeres en su relación histórica con la tecnología y entre sí. En algunos casos, las innovaciones provocan el despido de mujeres y, en otros, su inclusión, problema éste que no tiene que ver exclusivamente con la calificación o las competencias exigidas para cubrir los nuevos puestos.

En este contexto, la introducción de nuevas tecnologías y la flexibilización de la mano de obra están mostrando, particularmente en países industrializados pero también en los que no lo son tanto, consecuencias diferenciadas según el sexo del trabajador de que se trate. Al mismo tiempo se percibe que esos efectos se manifiestan igualmente diferenciados según se trate de hombres o mujeres de países industrializados o semiindustrializados, de determinados sectores industriales o dependiendo de las categorías o puestos de trabajo.

En México se ha iniciado un proceso bastante heterogéneo de reestructuración productiva e innovaciones tecnológicas en ciertos sectores de la economía, a la par que se mantienen empresas intensivas en fuerza de trabajo. Algunas industrias destacan por su singularidad, como son los casos de la automotriz y de autopartes, las que en los años ochenta iniciaron una fuerte reestructuración de su producción que implicó, entre otras cosas, un proceso de integración de fuerza de trabajo femenina en ciertos procesos, particularmente en la maquila de partes para automóviles. Las mujeres se integraron a la producción automotriz, pero sólo a ciertas fases, aquellas de uso intensivo de mano de obra, en procesos simples de ensamblado.

El sector automotriz transita desde los años ochenta por un largo y continuo proceso de reestructuración y maquilización de todo el segmento, creando nuevas plantas en el norte del país y destinando su producción a la exportación. Los cambios tienen una tendencia común: automatizar ciertas etapas productivas; flexibilizar y automatizar la entrada y salida de componentes y unidades producidas; flexibilizar la organización del trabajo; reestructurar la regulación en el empleo y utilizar mano de obra joven sin experiencia laboral en algunas fases; en otras se recurre a una fuerza de trabajo altamente calificada.

El dinamismo actual de la maquila de autopartes tiende, sin embargo, a sustentarse en la fuerza de trabajo masculina, disminuyendo la participación proporcional de mujeres que en los ochenta configuraron una maquila netamente feminizada. Asociado también a un proceso de automatización, en otras industrias otrora fuertemente feminizadas se presenta de la misma forma una contracción de la participación femenina. Esta tendencia se manifiesta concretamente en la electrónica, donde hoy las mujeres son desplazadas por mano de obra masculina ante la reestructuración tecnológica de la industria. En estos casos, los diferentes niveles de automatización alcanzados se combinan con actividades manuales intensivas en la tradicional cadena fordista, o en procesos organizativos netamente tayloristas, incluso en una misma empresa. Es precisamente en estos espacios donde se ocupa de manera mayoritaria fuerza de trabajo femenina.

En estos ejemplos realmente paradigmáticos las mujeres incursionaron en sectores anteriormente exclusivos de mano de obra masculina, como la automotriz, o fueron desplazadas por mano de obra masculina al introducirse cambios tecnológicos en sectores feminizados. En la actualidad no es infrecuente encontrar empresas donde hombres y mujeres realicen las mismas actividades, reunidos ambos en el mismo espacio físico. Pero estas ocupaciones son aquellas de nivel operario. En las nuevas, técnicas y calificadas, las mujeres básicamente no parecen participar de manera general; la realidad más bien sugiere que éstas continúan concentrándose en operaciones descalificadas y repetitivas.

En las plantas creadas con tecnología altamente desarrollada en el norte de México se prioriza la contratación de trabajadores jóvenes. Aparentemente, si se parte de la experiencia laboral, hombres y mujeres

deberían ingresar al trabajo fabril en igualdad de circunstancias. Pero, frente a la creación de una empresa tecnologizada o ante cambios tecnológicos introducidos en empresas ya existentes, la tendencia común no es a contratar personal femenino, aun cuando los requisitos sean ser joven y no necesitar experiencia laboral previa.

Esta situación de nueva cuenta remite a la cuestión de si la mano de obra femenina se utiliza particularmente en aquellas tareas en donde pueda desplegar las supuestas habilidades que le otorga su entrenamiento en el trabajo doméstico.

Evidentemente, falta mucho por recorrer para acercarnos a la realidad que se gesta en el mundo del trabajo asalariado, donde confluyen y se interrelacionan toda una gama de factores que rebasan la relación estrictamente económica, el espacio mismo de la producción. Los estudios empíricos contribuyen de manera decisiva a esa tarea.

Por ello, examinar el impacto de lo que se ha llamado nuevas tecnologías en el trabajo de las mujeres en la industria, que es el propósito del presente trabajo, implica necesariamente analizar el proceso de trabajo, el *cómo* se trabaja. Pero como la realidad del trabajo, y de la sociedad toda, no es inmutable sino cambiante, en constante movimiento, estudiar el *cómo* se trabaja significa también descubrir las fracturas y continuidades que se van gestando en relación con los antiguos principios, así como las tendencias nuevas que se revelan en medio de esa contradictoria y compleja realidad. Mi interés por indagar sobre la repercusión de las nuevas tecnologías y de los nuevos principios organizativos en el trabajo de las mujeres, pretende precisamente explorar ese amplio campo de transformaciones y continuidades.

Me interesa conocer qué pasa con el trabajo de las mujeres frente a la introducción de estos procesos de

reestructuración: ¿Es incorporada a él en la misma forma y magnitud que los hombres? ¿Qué factores influyen o determinan las oportunidades de acceso de las mujeres a empresas tecnológizadas? ¿Qué tipo de actividades o tareas específicas realizan en esta clase de empresas? En este ámbito, ¿es posible que las mujeres puedan realizar una carrera laboral al igual que los hombres? ¿Qué es lo que está determinando, en el lugar de trabajo de las mujeres, la división de tareas específicas según el sexo y los mecanismos de promoción y ascenso? ¿Cómo y por qué el sistema de género moldea las relaciones de hombres y mujeres con la tecnología? ¿Por qué el sustento genérico de las identidades laborales es tan reacio al cambio?

Demasiadas y complejas preguntas para los límites de este trabajo, en el cual muchas de estas cuestiones apenas serán esbozadas. Sin embargo, considero que estudiar los usos que se hacen de la fuerza de trabajo es lo que me permitirá adentrarme en la comprensión de los mecanismos a través de los cuales se delimitan las fronteras de lo masculino y lo femenino en el trabajo fabril y entender la lógica del posicionamiento de mujeres y hombres en determinados lugares de la estructura ocupacional y no en otros, así como la forma en la que la sociedad incide en esta división genérica. En resumen, pretendo indagar sobre el *quién* trabaja *qué*.

Existe una visión muy extendida de masculinidad del proceso de trabajo. La identidad masculina como idea social se refleja totalmente en la organización de la producción. Por consiguiente, me parece importante estudiar las competencias que en cada uno de los puestos de trabajo hoy se exigen en la fábrica flexibilizada para alcanzar mayor productividad y calidad en los productos. A partir de analizar las actividades y las características particulares exi-

gidas en cada puesto de trabajo, intentaría examinar la posibilidad o no de una redefinición del papel de la mujer en el terreno de la producción y, en general, del trabajo.

El examen de los usos de la mano de obra femenina lo abordo de manera específica en una empresa maquiladora de arneses para automóviles, situada en el interior del estado de Sonora, conformada, en el momento del estudio, por seis plantas maquiladoras. Esta empresa se creó en 1988 y contrató exclusivamente mujeres. Tras un proceso de introducción de nuevas tecnologías y nuevas formas de organización del trabajo, a partir de 1991 la empresa integró de manera generalizada a personal calificado y mano de obra masculina. En la actualidad este proceso tiende a consolidarse al entrar la empresa en una etapa de certificación, dirigida a alcanzar la norma de calidad internacional QS9000, que la colocaría como una empresa de clase mundial.

Me propongo aproximarme a esa realidad a partir de una perspectiva de género, entendida como un proceso social enraizado en la organización del proceso de trabajo y de las relaciones sociales que lo configuran. Considero que la introducción del género, como categoría analítica, me permitirá visualizar cómo y por qué empresas y directivos diseñan estrategias específicas de uso de la fuerza de trabajo para cada sexo, concretadas en prácticas de empleo, criterios de distribución de tareas y mecanismos de promoción y ascenso, en donde cada sexo genérico accede a puestos y ocupaciones determinadas. Asimismo, el género me permitirá develar cómo las normas son internalizadas individual y colectivamente por hombres y mujeres, moldeando sus prácticas laborales.

Por ello, la dimensión en la cual están insertos hombres y mujeres socialmente, esto es, la dimensión familiar, traducida en responsabilidades familiares, será retomada de manera determinante para intentar explicar la complejidad del uso que se hace de la mano de obra femenina.

Considero que detectar los cambios tecnológicos y las acciones y actitudes que los individuos toman frente a ellos nos remite a procedimientos metodológicos y formas de interpretación de la realidad específicos, donde debe estar presente la complejidad de elementos del sistema de sexo-género, el contexto del proceso de reestructuración, el posicionamiento de los actores y la correlación de fuerzas de los mismos.

Desde esta perspectiva, la investigación retoma varios niveles de estudio. En principio, se realiza una revisión bibliográfica sobre las transformaciones y el significado que trae consigo el cambio tecnológico y la flexibilización del trabajo, no sólo con el fin de desprender de ella los elementos teóricos y conceptuales pertinentes, sino también para conocer los aportes experimentales que se han dado sobre la temática. Este examen conformará el capítulo 1, titulado *Nuevas formas de organización de la producción*. En el capítulo 2, *Los usos genéricamente diferenciados de la fuerza de trabajo*, se analizan, también a partir de una revisión bibliográfica, las tendencias reflejadas en las ocupaciones de las mujeres frente al proceso de reestructuración de la producción y el trabajo.

Los capítulos 3 y 4 abordan el estudio de caso a partir de dos herramientas analíticas. En el capítulo 3, *Reorganización productiva y usos de la mano de obra femenina en una empresa de arneses*, se destaca la trayectoria tecnológica seguida por la empresa estu-

diada, los cambios introducidos en la tecnología y en la organización y gestión del trabajo, así como los usos de la mano de obra que este proceso de transformaciones desencadenó. El contenido de este capítulo se sustenta en entrevistas abiertas y a profundidad a personal directivo y mujeres trabajadoras que ocupan cargos de nivel intermedio y alto dentro de la jerarquía de puestos, así como en la visita a dos plantas arneseras para conocer visualmente el proceso productivo. En el capítulo 4, *Percepciones genéricas en el trabajo*, abordo las características de la mano de obra masculina y femenina a partir de las percepciones de hombres y mujeres sobre sí mismos y los demás, y los usos de la fuerza de trabajo que se desprenden de estas representaciones. Este capítulo se estructura con los resultados de una encuesta aplicada a dos de las plantas que integran la empresa, para ubicar precisamente el *quién trabaja qué*, y entender los usos que se están dando de la mano de obra femenina.

Aspectos metodológicos del estudio de caso

La investigación realizada es un estudio de caso exploratorio de las transformaciones en el trabajo de las mujeres en una empresa de arneses.* Se seleccionó ésta porque reúne las características principales requeridas en la investigación: pertenece a uno de los sectores económicos más importantes del país, el automotriz; es una empresa que ha experimentado una trayectoria muy fuerte de cambio tecnológico desde su creación; pertenece al sector maquilador de ex-

* El nombre de la empresa, la localidad de su ubicación y el nombre de los informantes se omiten a petición de los mismos.

portación y por lo tanto se rige por normas internacionales de calidad en la producción y en la mano de obra, y agrupa, desde su fundación, una importante proporción de mujeres.

Las entrevistas se aplicaron a mujeres trabajadoras que se ubican en puestos intermedios, técnicos calificados, ingenieras y gerentas, en particular aquellas que han vivido el curso de transformaciones de la empresa, han logrado avanzar en una carrera laboral dentro de la planta y que, por lo tanto, poseen un conocimiento extenso y detallado del proceso productivo y de la organización del trabajo. Se recurrió a la empresa que alberga a las maquiladoras para solicitar información específica, sobre todo la relacionada con los mecanismos de contratación.

Las entrevistas a las trabajadoras se desarrollaron de diferente manera y profundidad en cada una de las entrevistadas, dependiendo de la frecuencia de las visitas, la disposición de tiempo o la personalidad misma de las entrevistadas. Las entrevistas giraron sobre los siguientes temas:

1. Historia tecnológica de la planta. Tecnología utilizada en la actualidad.
2. Descripción de la producción.
3. Departamentos que conforman las distintas fases de la producción.
4. Ubicación física de hombres y mujeres, así como los puestos y tareas que ocupan.
5. Cambios en el contenido de las tareas y los puestos de cuando se creó la planta a la actualidad.
6. Escala de puestos y cualidades de los puestos. Requerimientos en habilidades y conocimientos técnicos.
7. Capacitación.
8. Sistema de control estadístico y círculos de control de calidad.

9. Relaciones laborales (ambiente de trabajo, relación con los subordinados y superiores, con los compañeros hombres y mujeres).
10. Características de los trabajadores. Diferencias por sexo en cuanto a: fallas de calidad, eficiencia, rapidez, compromiso con el trabajo, ausentismo, enfermedades, accidentes, compañerismo, iniciativa, colaboración, disciplina, percepciones sobre el trabajo.
11. Formas de acceso a los puestos calificados y de mayor nivel.
12. Oportunidades para hombres y mujeres de hacer una carrera laboral en la planta. Obstáculos a vencer. De quién depende que un trabajador ascienda.

En el trabajo de encuesta se aplicó un cuestionario (ver anexo 2) a 97 trabajadores, 53 mujeres y 43 hombres, de un variado conjunto de puestos, incluyendo gerentes, en dos de las plantas de la empresa. Tanto la selección del personal encuestado como el levantamiento mismo de la encuesta los realizó personal de la empresa que albergaba las plantas de arneses. No es una muestra representativa y no se utilizó un procedimiento al azar, pero se procuró cierta proporcionalidad al tipo de puestos existentes y a la concentración de trabajadores hombres y mujeres en los mismos, salvo en el renglón de ingenieras, que está sobrerrepresentado, pues nos interesaban de manera particular sus observaciones.

El cuestionario se divide en varias partes. Se inicia con algunas preguntas relacionadas con el perfil sociodemográfico de los trabajadores para pasar después a indagar sobre quién trabaja qué: los puestos de trabajo, las características de las tareas, la calificación recibida y la utilidad que ésta ha tenido

en la trayectoria laboral. En otras secciones, mediante una serie de preguntas y afirmaciones, se trata de recoger algunos aspectos de la cultura genérica del trabajador, en cuanto a las percepciones sobre sí mismo y el otro en el ámbito laboral. En esta parte, la encuesta gira en torno a las cualidades laborales que se perciben en hombres y mujeres, las actividades donde mejor se desempeñan unos y otras, así como las ventajas y desventajas sociotécnicas que se considera que ambos sexos integran al medio laboral.

Los hallazgos que resultaron de este trabajo no pretenden ser generalizables a otros contextos laborales, pero sí pueden aportar algunos elementos que ayuden a esclarecer el panorama laboral de las mujeres que se yergue ante el cambio tecnológico, asentado ya en algunos de los sectores exportadores, mediante los cuales se pretende enganchar a México al primer mundo.

Agradecimientos

El presente trabajo fue posible gracias al apoyo que me brindaron distintas personas e instituciones. Antes que a nadie, agradezco a las trabajadoras entrevistadas de la empresa arnesera haber compartido generosamente conmigo su tiempo, sus experiencias y conocimientos, después de sus largas y agotadoras jornadas de trabajo. Agradezco asimismo a los directivos de la empresa donde se albergaba la arnesera su información y comentarios, en particular su colaboración en el levantamiento de la encuesta. Agradezco muy especialmente a Gabriela Grijalva Monteverde por haberme acompañado desde el primer día en esta aventura, por su asesoreamiento cuidadoso y dedicado, sin concesiones, compartiendo

observaciones y sorteando dificultades. Los señalamientos y comentarios de Catalina Denman y Oscar Contreras a un primer borrador fueron un aporte valioso, al igual que las opiniones y sugerencias de Jennifer Cooper. Agradezco también a El Colegio de Sonora, quien con su sello hace posible la edición de esta investigación. Finalmente, agradezco a mi hijo Daniel por sobrellevar los largos meses de abandono que implicaron para él mis ires y venires en la realización del trabajo que aquí se presenta.

Mercedes Zúñiga Elizalde

Capítulo 1

Nuevas formas de organización de la producción

Innovaciones tecnológicas y especialización flexible

Hoy nos encontramos en un periodo de transformación radical de los sistemas productivos. El trastocamiento de los principios productivos vigentes y la emergencia de nuevos modelos perfilan un cambio de largo alcance y gran magnitud que rebasa el terreno meramente industrial y concierne a todos los sectores económicos.

El origen de la crisis de los paradigmas productivos, se encontraría en el agotamiento de las capacidades del modelo taylorista-fordista para aumentar la productividad y la calidad frente a las nuevas condiciones y exigencias de mercados más internacionalizados, más inestables, menos previsibles, más competitivos y más exigentes. Las mismas potencialidades y características de las nuevas tecnologías contribuirían al declive del taylorismo y fordismo.¹

El nuevo sistema de fabricación, reconocido entre otras definiciones como modelo japonés, sistema

¹ Como principio general de organización del trabajo, el fordismo es el taylorismo más la mecanización. El taylorismo implica una estricta separación entre la concepción del proceso de producción y la ejecución de tareas. Se miden y asignan tiempos y movimientos para cada puesto determinado. La productividad del conjunto es determinada por la eficacia del trabajador individual. En el fordismo es la cadena la que imprime el ritmo, el tiempo se encuentra impreso a la cadencia de la cadena. En la organización fordista y taylorista se utilizan técnicas para la producción masiva con una compleja

Toyota, posfordismo, neofordismo, e incluso neotaylorismo, estaría caracterizado por la variedad de las fabricaciones, la reactivación y readaptabilidad a los cambios de la demanda, la innovación permanente, la calidad total, la movilización de la inteligencia de los asalariados y su participación en la realización de los objetivos.

Bonazzi (1993) reúne en cuatro puntos los rasgos esenciales del modelo :

- A. La eliminación de los recursos redundantes considerados como despilfarro y la implantación de la "producción ligera".
- B. La intervención de los asalariados en las decisiones relativas a la producción.
- C. La participación de los subcontratistas.
- D. El objetivo de la calidad total, o bien el "cero defectos" sin aumento de los costos.

En palabras de Monden (1993, XII), la explicación del modelo resulta aún más simple: el sistema descansa en "producir sólo los artículos en la cantidad y en el tiempo necesarios. Como resultado, disminuirán de modo natural los excedentes de personal y de existencias, consiguiéndose de este modo el propósito de incrementar la productividad y reducir costes". En suma, los objetivos a alcanzar serían aumentar los resultados mediante la reducción de

división del trabajo, tareas poco definidas y poca calificación. Los grandes *stocks*, tanto de materia prima como de productos terminados, son los que impiden la flexibilización de la producción y contribuyen a que la rapidez de operación individual en cada puesto sea la que regule la eficacia del conjunto del sistema. La intensificación del trabajo en el fordismo está dada, entonces, por la parcelización de las tareas, los microtiempos impuestos y la repetición de tareas. Entre la amplia bibliografía sobre este tema y la emergencia de nuevos modelos productivos, puede verse a Cornfields (1994), Coriat (1985 y 1991), Leborgne y Lipietz (1992), Piore (1990), Boyer (1990 y 1993), Bonazzi (1993), Monden (1993) y Freyssenet (1993).

costos, eliminando existencias y personal innecesarios y teniendo como base la mejora del trabajo de los operarios individuales de la fábrica.

El medio ambiente productivo que se lograría sería resultado de la integración de tres cuestiones: innovaciones tecnológicas, organizativas y de gestión, a saber, el justo a tiempo, el compromiso con los proveedores, la calidad total, la automatización programable, la reducción de la línea jerárquica, la polivalencia horizontal y vertical, la constitución de equipos de trabajo autónomos y la transformación de las funciones.

La sola aplicación de tecnología dura, maquinaria y equipo, no favorece el logro de los objetivos descritos. Es menester poner en marcha innovaciones en la organización del trabajo, inyectar tecnologías blandas. Con la introducción de éstas, se da una conceptualización totalmente nueva del funcionamiento y organización de la empresa, en donde, por principio, la optimización de la productividad está sustentada en la maximización de la calidad, antes incluso de abordar la cantidad.

Lo substancial, para Coriat, se plantea en cómo elevar la productividad cuando las cantidades no aumentan. Para el autor, el modelo japonés busca una fábrica mínima, ligera, flexible, donde la productividad se extraiga de la flexibilidad del trabajo y de la localización de las operaciones de fabricación, oponiéndose a los *stocks* en cada intervalo de producción. Se considera que desechando los *stocks*, desaparecen los sobreefectivos, el sobreequipamiento. Las máquinas programables y los dispositivos organizacionales concernientes a la ejecución del trabajo humano van a permitir integrar la gestión de la calidad en los actos elementales de ejecución de las operaciones (Coriat, 1991).

En efecto, las innovaciones blandas colocan el trabajo humano como el factor que determinará la calidad de los productos y el nivel de flexibilidad y descentralización alcanzable. La productividad y la capacidad competitiva de la empresa, por vía de la flexibilidad, dependen en buena medida de la mano de obra con que se cuenta.

Así pues, la especialización flexible se traduce en un conjunto de conceptos nuevos en muchos dominios conexos: técnicas de logística, ordenamiento de la fabricación y de la localización de las tareas en los puestos de trabajo.

En vez de destruirse los saberes como lo hacía el taylorismo, se va a transformar a los trabajadores en obreros plurioperadores, profesionales polivalentes y multifuncionales. Se va a atacar el saber complejo del oficio de los obreros calificados y el aprendizaje descansará sobre la movilización de los recursos y capacidades de cada trabajador.

La especialización flexible es desespecialización y tiempo compartido, racionalización centrada sobre el ensanchamiento de las tareas, sobre la capacidad de manipular y regular varias máquinas diferentes maximizando las tasas de ocupación de herramientas y trabajadores. La división del trabajo se da en tareas donde lo esencial es que ellas son compartidas y recompartidas gracias a la multifuncionalidad de los trabajadores.

Pero, además de todo, los nuevos principios productivos pretenden un control sobre el conjunto del proceso productivo y los individuos que están inmersos en él. La introducción de la microelectrónica al proceso fabril ha permitido precisamente alcanzar el sueño del control total, que ni el fordismo más riguroso obtuvo. Estas nuevas tecnologías tienen una capacidad intrínseca de informar y revelar el

desarrollo de las actividades de producción, los acontecimientos y los objetivos. Permiten disponer de información clave para asegurar el flujo de la producción, para conocer y controlar el estado completo de la línea y los problemas que van surgiendo en cada puesto, en cada sección, en cada trabajador.

La microelectrónica permite integrar sistemas complejos de supervisión y formas de rastrear las fallas hasta llegar a los obreros responsables. Incluso en los procesos más simples, como en los de maquina, señala Humphrey, se detecta fácilmente al trabajador que comete los errores. La microelectrónica aplicada a la producción descentraliza la toma de decisiones y diseña otra organización y espacialidad del taller, así como otro modo de consumir la fuerza de trabajo requerida.²

Con la aplicación de la microelectrónica en las máquinas-herramienta, el control directo comienza a ser sustituido por un programa digital (automatización flexible). Como señala Mertens: "La aplicación de la microelectrónica a las máquinas-herramienta conduce a una automatización programable o flexible. La computadora de los flujos de información, a lo largo del proceso de fabricación, conduce a una integración de todos los elementos que intervienen" (Mertens, 1988:117).

2 El ideal de control al que Bentham aspiró al diseñar su panóptico, con el cual desde un punto se puede ver todo lo que se pretende controlar, se materializa cabalmente, en opinión de Coriat, en una fábrica "japonizada". Con el panóptico el sujeto es visto pero él no ve; es "objeto de una información, jamás sujeto en una comunicación" (Foucault, 1994:204). Cornfield también señala cómo la informatización confiere el "poder panóptico" a la dirección, una capacidad sin precedente para dirigir y controlar minuciosamente las actividades de producción de los trabajadores (Cornfield, 1994:29). El modelo es entonces un método de gestión por los ojos: vuelve visible las fallas y todo lo que es exceso, lo que puede ser aligerado, adelgazado, que no es imperativamente necesario para cubrir las ventas (Coriat, 1991).

La microelectrónica usada en la producción permite avanzar tanto en la organización de la cadena fordista (Boyer, 1990:28) como en la división de tareas tayloristas, pero fundamentalmente permite en la automatización flexible organizar la industria sobre la base de familias de productos, integrando procesos industriales, recomponiendo las tareas y poniendo en interacción permanente las condiciones del mercado con la producción.³

En opinión de Minian, estas transformaciones que surgen en la organización productiva, tanto en países industrializados como en países menos desarrollados, deben ser visualizadas como verdaderas revoluciones tecnológicas, "donde se transforman las estructuras de producción, de consumo y la distribución que hace cada sociedad entre tiempo de producción y tiempo libre."⁴

Hacia este horizonte se convergiría por diversas vías y ritmos, propios de los países de pertenencia, de su historia particular, y de los sectores de actividad, incluso combinado con las viejas formas de organización tayloristas. En consecuencia, las prácticas de aplicación de los nuevos principios son desiguales, pudiendo incluso existir trayectorias nacionales contrastadas. La pluralidad de organizaciones posibles se expresaría tomando en cuenta las tradiciones

³ La microelectrónica tiene una amplitud muy grande de aplicaciones; su introducción ha cambiado, además de las formas de producción, la calidad de los servicios. La base económica que explica su difusión es la miniaturización, que permite aumentar la densidad del número de componentes y disminuir los costos de las funciones electrónicas. Esta miniaturización de la electrónica desemboca en el microprocesador, del cual a su vez se han derivado una gran variedad de productos y procesos interrelacionados (Corona, 1991).

⁴ La informática abarca todos los campos de la actividad humana, aunque su relevancia varía en cada sector (Corona, 1991, y Minian, 1988). Es la era de la informatización y electronización de los bienes de producción y de los procesos industriales, en opinión de Boyer (1990:25).

nacionales del tipo de especialización, del grado de inserción en la economía internacional, del papel que juega el Estado o de las organizaciones sindicales (Freyssenet, 1993, y Boyer, 1990).

En contraste con la automatización, la tecnología organizacional es intensiva en trabajo y requiere poca inversión; por ello se ha difundido enormemente en América Latina. En esta región, donde se incluye México, las innovaciones blandas tienden a ser más importantes que las duras. Humphrey señala que lo que se busca en estos países son formas de hacer más viables los procesos de producción haciendo los menores cambios posibles. La diversidad y heterogeneidad de aplicaciones en el sector manufacturero las visualiza entre las grandes empresas con gran avance tecnológico y la mayoría de las pequeñas. El desfase entre ellas se encuentra no sólo en tecnología de procesos y producto, sino en capacidad administrativa y niveles salariales. Este rezago de tecnología inclinará la balanza a favor de la introducción de cambios organizativos, más que de cambios combinados de organización y nuevas tecnología (Humphrey, 1995).⁵

En el caso de México, la difusión de la especialización flexible es muy desigual, no ha seguido un curso homogéneo. Más que un proceso de transferibilidad de modelos de producción, lo que parece es un proceso dispar, donde nuevos y viejos principios se fusionan. Los ritmos de adaptación y las trayectorias industriales y laborales frente a las nuevas tecnologías han seguido diversas pautas. También se observa que las variaciones de intensidad y contenido de la implantación del justo a tiempo o de pro-

⁵ En América Latina se imbricarian modelos, fundiéndose principios pretayloristas, tayloristas y postayloristas (Dombois y Pries, 1995).

gramas de control de calidad están asociadas con las políticas particulares que cada firma siga.⁶

El impacto tecnológico y los cambios operados

Los nuevos métodos de producción implican cambios de producto y de proceso, reestructuración gerencial y transformaciones en las relaciones laborales y en las funciones de la mano de obra.⁷ La operación de la empresa se concibe de manera integral: se modifican la metodología del diseño, la calidad del producto en el sentido de reducir la posibilidad de error, la capacidad técnica y de producción de los proveedores al igual que la calidad de sus productos y tiempos de entrega.

⁶ La difusión de las nuevas tecnologías depende del sector industrial. En México se da particularmente en los sectores de la industria electrónica y automotriz, en las grandes filiales de las multinacionales, incorporándose sólo en ciertas fases del proceso de producción y/o ensamble que técnica, económica y estratégicamente resulten viables (Godínez, 1992, y Carrillo, 1995). En el sector manufacturero mexicano, particularmente en aquellas empresas que participan en el mercado externo, se experimenta la automatización programable y la gestión de calidad total (Palomares y Mertens, 1991:90-101). La electrónica es la vanguardia a nivel de maquiladoras, tanto por el número de unidades programables que incorpora computadoras como por las máquinas-herramienta programables, robots y unidades programables para traslados integrados. En la electrónica ha sido central la rápida difusión de máquinas programables. Según datos recogidos por Lara en la frontera norte mexicana, en 1992 más del 85% del ensamble del chasis y subensamble de los televisores a color se efectuaban automáticamente (Lara: 1995:227). En cuanto a la tecnología blanda, las técnicas más usadas son los círculos de control de calidad, producción en grupo o grupos de trabajo, prácticas de multicalificación e involucramiento en el empleo (Carrillo y Santibáñez, 1993b). También la industria de autopartes se caracteriza por crecientes procesos de automatización, modificación de las formas de organización y en general por la aplicación de tecnología flexible (Lara, 1995).

⁷ Para Humphrey existen diferencias sustantivas en el uso de la mano de obra en la automatización y en la especialización flexible. Con la automatización,

La producción justo a tiempo exige programar ésta de acuerdo con la secuencia en que llegan los pedidos de los clientes, pues se produce para el mercado inmediato. La producción se *piensa al revés* de como se realizaba: primero se vende el producto y luego se produce. Para alcanzar la condición de cero existencias, la materia prima para producir se demandará en cantidades precisas, para fabricar también cantidades específicas de productos, de acuerdo con el volumen ya vendido.

El justo a tiempo, como señala Monden, es un sistema de información para controlar de modo armónico las cantidades producidas en cada proceso. Este método de gestión de la producción resulta muy eficaz si todo sale a la perfección, pero cualquier percance vuelve frágil el proceso productivo. Para que sea un éxito, es necesario que todos los recursos empleados sean previsibles y fiables. En el ámbito externo, los proveedores tienen que modificar su comportamiento y adaptarse a los requerimientos de calidad de los insumos exigidos y de los tiempos de entrega. En el seno de la empresa, corresponde a la dirección consolidar un cuadro de relaciones en la

afirma, se exacerbaría la polarización de habilidades, pues los robots y otras formas de maquinaria automatizada realizan cada vez más los trabajos rutinarios y repetitivos y el operario se dedica al mantenimiento del equipo y vigilancia de las fallas. La balanza se inclinaría entonces del lado de los trabajadores calificados. En contraste, en el modelo de especialización flexible no hay polarización entre obreros muy calificados y obreros de producción no calificados. Es una capacitación menos intensiva, a una gama de obreros más amplia. Aquí, para el autor, la reorganización del trabajo adopta una forma distinta, depende más de una re-división de las tareas existentes que de cambios en las tareas mismas. En este caso, los obreros de producción desempeñan una variedad más amplia, en número y tipos de funciones y a distintas horas. La flexibilidad está vinculada a la capacidad del trabajador, más que a la máquina, y el número de trabajadores cuya especialidad se incrementa es mayor que en la automatización (Humphrey, 1991).

que los trabajadores no sientan la tentación de usar su poder de presión (Monden, 1993, Bonazzi, 1993, y Ortega, 1996).

Para Palomares y Mertens, las tecnologías blandas requieren combinar principios contradictorios: flexibilización en la producción y descentralización en la organización, integración en la producción y control en la organización. El punto de equilibrio se alcanza gracias al involucramiento del trabajador en los programas de calidad total. Los círculos de control de calidad son los instrumentos que permiten detectar y solucionar los problemas.

A partir de un programa de capacitación intelectual del trabajador, en estos equipos de trabajo se estudian los conceptos y las técnicas de control de calidad para encontrar soluciones a los problemas de cada sección o área de trabajo, presuponiendo que la mejora del trabajo en las operaciones de fabricación desembocará en progreso para el conjunto de la empresa. El empleo de círculos de calidad y otras técnicas organizativas pueden ayudar a los trabajadores a "trabajar más inteligentemente", señala Humphrey, conforme van mejorando los procesos. Aunque advierte que la intensificación del trabajo se da fuertemente, pues la fábrica mínima también implica minimizar la mano de obra (Humphrey, 1995).

Transformaciones en el contenido del trabajo

El contenido, variedad y cantidad de funciones a realizar por cada trabajador se redefinen. Las innovaciones tecnológicas aplicadas al proceso de producción transforman las tareas de trabajo en la empresa y

también las funciones del puesto individual. A través de un enfoque de sistemas, en torno al proceso de transformación del objeto de trabajo, los saberes se modifican en competencias teóricas y conceptuales,⁸ cambiando también las habilidades y destrezas físicas.

Hay una integración horizontal y vertical de las funciones de inspección de calidad, de supervisión, de reparación y retoque y ajuste de la máquina. Estos elementos se transfieren a la manipulación de los objetos de trabajo y transformación de los mismos.

Con la automatización se disminuye la participación del obrero manual y se incrementa la del técnico e ingeniero de producción. Se opera una imbricación de funciones de mantenimiento, supervisión y control de calidad.⁹

El contenido del trabajo se transforma a partir de la introducción de equipo programable. Diversos autores consideran que éste requiere, más que una profunda experiencia en un oficio manual, la capacidad de pensar en sistemas y de hacer abstracción del objeto de trabajo y la herramienta. El nuevo perfil del trabajador dependerá de manera creciente, más que de sus experiencias prácticas en cada rama, de los conocimientos adquiridos por medio de la educación formal y/o de la capacitación en el lugar

8 En la mecanización, las herramientas se transfieren de la mano humana a un mecanismo; el trabajo humano opera la máquina, ejerciendo una influencia continua sobre variables como la velocidad o la temperatura. En la automatización, la operación de la máquina es sustituida por un programa de tipo mecánico (automatización rígida) o de índole digital (automatización flexible) y el trabajo humano adquiere el papel de controlar y corregir. La automatización flexible incrementa las tareas de control y corrección disminuyendo las manuales y las de operación de máquinas (Mertens, 1988:123).

9 En un estudio sobre los efectos de la automatización en México en tres sectores industriales, Mertens encuentra que para la industria eléctrica, la au-

de trabajo con aplicaciones en diferentes ramas industriales. Esta transferibilidad de las competencias laborales facilitará, en opinión de Mertens, "la flexibilidad externa de una mano de obra 'medianamente' calificada" (Mertens, 1990:105).

Así pues, el técnico es quien más está participando en la aplicación de máquinas programables y su formación requiere de conocimientos de electrónica básica, lo que según el mismo Mertens impide que los obreros (y particularmente las obreras) puedan pasar a técnicos con la sola experiencia laboral. Sin embargo, estos conocimientos técnicos pueden adquirirse mediante cursos de formación promovidos por las empresas en el lugar de trabajo. Todo depende de las políticas empresariales emprendidas, si se prioriza la educación formal contratando en el mercado externo o se capacita a los trabajadores en el lugar de trabajo. En cualquier caso, los ingenieros pasan a ocupar un papel preponderante.¹⁰

La productividad a partir de las innovaciones blandas y duras combina mayor nivel de calificación requerida y una mayor carga física y mental de trabajo por jornada. Dentro de la ideología implícita de ambas, sin embargo, el trabajador no sólo es responsable de realizar su tarea, sino también se le exige participar en la solución de los problemas de producción, competir entre ellos mismos, retomar actividades de inspección de calidad, asumir las ta-

tomatización programable reemplaza a las labores manuales, rutinarias y simples. En la metalmecánica, a las operaciones especializadas artesanales. En la petroquímica secundaria, a los trabajos especializados y de control (Mertens, 1988:125). A pesar de las bases tecnológicas diferentes en cada una de estas ramas industriales, Mertens encuentra una base tecnológica de proceso unificante en cuanto al contenido del trabajo.

¹⁰ En países como México, sin embargo, la función de los ingenieros en muchos casos es la de técnicos en las plantas con equipo programable, porque la mayoría de los que se contratan son pasantes (Palomares y Mertens, 1991:144).

reas del trabajador ausente: "con la integración y la flexibilidad, ya no hay momentos de pausa, sino trabajo y tensión continuos" (Mertens, 1988:127).

El objetivo que se busca alcanzar es el de "un trabajador todo el tiempo activo, en función de la producción y la productividad, o sea, la calidad del proceso y del producto, sin que la calidad de la vida laboral sea un punto de discusión" (Mertens, 1988:127).

La integración del conocimiento y la apropiación de la inteligencia

La mano de obra desempeña, pues, un papel primordial en este proceso de cambio constante y sistémico de elevar la productividad, mejorar la calidad, reducir los costos, flexibilizar la producción y el trabajo e incentivar la capacidad innovadora. La calificación de la mano de obra es fundamental por la complejización de la producción; los puestos de trabajo ya no se pueden definir de manera estrecha y rígida porque así no se podría responder de manera rápida y flexible a la demanda (Humphrey, 1995:47).

El conocimiento y la actividad flexible y comprometida de la mano de obra son fundamentales para el buen funcionamiento de la fábrica. Si, como dice Minian, la dotación de conocimiento al proceso productivo "implica una etapa aún más avanzada en el proceso de sustitución del trabajo humano" (Minian, 1988:19), conocimiento y participación son así movilizados por la empresa con los nuevos métodos de trabajo. La colaboración y los constantes cambios en el proceso de trabajo agregan méritos a las habilidades manuales en la especialización flexible, según Piore y Sabel (citado por Humphrey, 1995).

El justo a tiempo y la calidad total imponen nuevas exigencias a la mano de obra, vía distintos sistemas incentivadores, que exigen a los trabajadores realizar su trabajo en un tiempo determinado y sin error. La calidad total implica calidad y rastreo de fallas, señalando al trabajador que las comete. La participación activa de los trabajadores es indispensable, por ello, para la implantación de mejoras. Pero también el trabajo en equipo puede acrecentar el control y la disciplina. Los miembros de un equipo y los equipos mismos se vigilan entre sí. El control y la presión, al igual que la motivación y la participación, estarían en el corazón mismo de estos sistemas (Humphrey, 1995:11).¹¹

Precisamente, como plantea Monden, promover en el trabajador un sentido de responsabilidad que le permita desarrollar sus capacidades es uno de los objetivos de los círculos de control de calidad.

A la pregunta que hace Wood, de cómo los nuevos sistemas de gestión logran "aprovechar las técnicas tácitas y los talentos latentes de los trabajadores", Garrahan y Stewart contestan que la respuesta se encuentra en la forma en que los trabajadores se subordinan a los imperativos de la dirección. Hay que tener claros los términos reales de referencia que utiliza la dirección para mantener la fluidez del funcionamiento de la organización del trabajo. El modo de producción ligera tiene éxito porque "no funciona en el vacío, sino en un contexto de complejos mercados de

¹¹ Ortega, por su parte, considera que los círculos de control de calidad en la práctica funcionan más como organismos para eliminar el tiempo muerto que para controlar la calidad: "los círculos entrapan a los mismos productores en la búsqueda de formas para intensificar su trabajo, pues demandan 60 minutos completos de trabajo por cada hora pagada, a cada obrero" (Ortega, 1996:54).

trabajo internos y externos, y de entornos políticos locales" (Garrahan y Stewart, 1994/1995:9). Los conflictos de interés existen, la cuestión es ver los términos de la implicación de los trabajadores, de su compromiso y discrepancia, concluyen los autores.¹²

En este contexto se da el debate en torno a cómo los principios y presupuestos económicos y sociales materializados en la automatización reducen lo más posible la presencia y la intervención humanas a descalificar los saberes anteriores o a integrarlos a la automatización, condición básica para desarrollar la división de la inteligencia del trabajo.¹³

Aunque, según Leal, la tecnología tendría sus límites en cuanto a la aprehensión del saber humano: "la llamada ingeniería cognitiva (*knowledge engineering*) quiere reproducir las instrucciones que una máquina debería poder seguir para imitar con éxito el comportamiento de los expertos humanos" (Leal, 1993:158). Partiendo de que el conocimiento surge de la acción, crece gracias a ella y se mantiene como consecuencia de la acción, Leal considera difícil imaginar que se pueda separar completamente el conocimiento humano para codificarlo.

Nuevas calificaciones y reorganización del trabajo manual

Otro aspecto polémico se refiere a los efectos de las innovaciones tecnológicas en el trabajo manual. A

12 Garrahan y Stewart, en sus ejemplos de la Nissan en Inglaterra y Mazda en Estados Unidos, muestran cómo se da la aprobación y el escepticismo de los trabajadores. La participación se establece en términos definidos por la compañía, y a quien no se ciña a ella se le aplica la coerción, ideológica e institucional (Garrahan y Stewart, 1994/1995).

13 El principio de que el saber de los trabajadores es susceptible de incorporarse a mecanismos y autómatas, con lo que se podría ir eliminando a los

juicio de Palomares y Mertens, la reconversión tecnológica trae consigo un claro aumento de los ingenieros y técnicos, así como una disminución de la mano de obra directa, del obrero manual y operario de máquina. Godínez también observa que los cambios tecnológicos incorporados permiten ahorrar trabajo. Para Lara, la disminución de trabajo manual correspondería a un ciclo de la tecnología: al iniciarse la instalación de las máquinas programables se expande el trabajo calificado, fundamentalmente masculino. En esta primera fase se requieren ingenieros, técnicos experimentados y personal especializado para diseñar, instalar, adaptar y poner en funcionamiento la nueva tecnología (Palomares y Mertens, 1991:115-133; Godínez, 1992, y Lara, 1995:233).

Desde otra óptica, sin ser necesariamente encontrada con los planteamientos anteriores, para Fernández Kelly el desarrollo tecnológico no está eliminando el trabajo manual, sino lo está reorganizando, basado en consideraciones geográficas y nacionales:¹⁴ diseño de tecnología en países avanzados y ensamblado de productos de consumo en países menos desarrollados (Fernández Kelly, 1989:369).

seres humanos del proceso laboral, no ha cambiado en opinión de Leal, aunque sí sus expresiones extremas. Para Leal, el supuesto de que "el saber incorporado en el trabajo humano, las habilidades humanas, puede ser reducido al orden racional de las reglas, a la formulación explícita mediante símbolos (lingüísticos y extralingüísticos) y en general de la teoría" está equivocado, pues no es posible retener, contener o expresar el mundo real del trabajo humano (Leal, 1993:137).

14 La diferenciación geográfica también suele darse en tareas que requieren mano de obra calificada. Por ejemplo, Mertens señala que la empresa Data General en Chihuahua contrató a más de cien técnicos e ingenieros en electrónica para reparar tarjetas electrónicas defectuosas de computadoras fabricadas en Estados Unidos. Por razones técnico-sociales o antropológicas, además de las económicas, opina el autor, los mexicanos son considerados con mayor habilidad para encontrar fallas que los estadounidenses (Mertens, 1988:113).

Los determinantes de confiabilidad y de diseño son los que obligan a desplazar mano de obra manual e incorporar maquinaria programable, destinada a controlar la fiabilidad y calidad de los componentes y de los productos finales. Pero como no todo tipo de producción se presta para ser automatizada, se considera que siempre habrá partes que se seguirán haciendo manualmente por razones de calidad, de inversión y de volumen.

Las tareas repetitivas y parcelizadas de tipo tradicional continúan existiendo, aunque haya estructuras flexibles en el proceso de producción. Se combina una racionalización de la organización del trabajo con una integración limitada de tareas para los niveles de calificación inferior, sometidos a tiempos de producción restringidos. La reconstrucción de las calificaciones es posible pero no automática.

En los procesos de ensamble y subensamble, la intensificación de capital se ha traducido en un menor nivel de demanda de empleo. La fuerza de trabajo femenina es la afectada porque es quien desempeña primordialmente, aún en la actualidad, esas tareas de manera manual. Sólo las trabajadoras con mayor experiencia en el manejo de nuevas tecnologías son integradas a los procesos de reconversión tecnológica.¹⁵

Por otro lado, según Palomares y Mertens, la disminución del empleo en una empresa determinada

¹⁵ Sobre la reconversión de la fuerza de trabajo manual en ocupaciones calificadas, Lara selecciona en la frontera norte dos establecimientos de empresas japonesas que cuentan con tecnología avanzada y se instalaron en 1980 y 1991. En una se privilegia el involucramiento de los trabajadores en tareas cada vez más complejas y variadas, creando redes de comunicación vertical entre los puestos de trabajo, desde los superiores hasta el nivel de los operarios, para asegurar la difusión de los conocimientos de arriba hacia abajo y a la inversa. Aquí se fortalece el mercado interno, y al introducirse nuevas máquinas programables no se demandan técnicos adicionales

se da si la automatización programable sólo sustituye a equipo obsoleto y a la mano de obra, sin una expansión de la producción que rebase el incremento de la productividad (Palomares y Mertens, 1991:102-114).

La idea es aminorar la intensidad de mano de obra en la transformación directa e intensificarla en la fase donde se idean los nuevos productos y procesos, así como donde se comercializan y distribuyen.

En distintas ramas industriales, las mujeres ocupan masivamente las categorías de empleo menos calificadas e incluso puestos de trabajo manuales en los talleres menos automatizados. Con la introducción de máquinas automáticas y semiautomáticas, donde una gran parte del trabajo manual es reemplazado por instalaciones automáticas, las mujeres poco calificadas son amenazadas, y sólo aquellas con mayor experiencia podrían encargarse de nuevas tareas ligadas al mantenimiento y pequeñas reparaciones o alimentación y cambio de programas.¹⁶

A partir del cambio tecnológico, diversos hechos muestran que es factible que pueda darse una demanda de fuerza de trabajo más calificada, o un es-

del mercado externo. En la otra planta predomina una división rígida del trabajo manual e intelectual. A los operarios sólo les corresponde alimentar a la máquinas con los componentes correspondientes y señalar el error o el desperfecto cuando lo haya. En este modelo de aprendizaje la demanda de fuerza de trabajo calificada se orientará al mercado externo y la modernización de la maquiladora tiende a incrementar la participación de técnicos hombres (Lara, 1995).

16 En el caso de México, Palomares y Mertens consideran que para comprender las operaciones y sus controles en una fábrica flexibilizada es necesario como mínimo haber cursado la secundaria, pues desde el punto de vista del conocimiento son tareas muy sencillas las que se deben realizar en esta fase de automatización. De hecho se piensa que todas las calificaciones requeridas para ejercer las diferentes funciones sobre las máquinas automáticas pueden adquirirse mediante una formación en el lugar de trabajo (Schneider, 1991).

tímulo a la recapacitación y enriquecimiento de la fuerza de trabajo interna, que le permita establecer trayectorias de ascenso ocupacional funcionales a los objetivos de flexibilidad y estabilidad de la fuerza de trabajo. El nexo entre tecnología y demanda de fuerza de trabajo aparece, como analiza Lara, mediado por la orientación de las relaciones industriales y en particular por las políticas de capacitación y recapacitación seguidas por la empresa (Lara, 1995).

El efecto de las nuevas tecnologías en la composición de la fuerza de trabajo no tiene entonces una sola respuesta, depende de las múltiples direcciones que se le den al cambio tecnológico y de las estrategias de contratación y capacitación seguidas por las empresas y de las propias relaciones que logren establecer los trabajadores.

Capítulo 2

Los usos genéricamente diferenciados de la fuerza de trabajo

Participación, segregación y exclusión laboral de las mujeres

La mujer ha incrementado su participación en actividades remuneradas, pero ese incremento se expresa en empleos precarios, denominados a tiempo parcial, informal, trabajo a domicilio, temporal o como formación-empleo. En el caso europeo se señala que el crecimiento del empleo femenino sólo ha sido posible por el ensanchamiento de los trabajos a tiempo parcial, clasificados como precarios y descalificados, que no permiten una formación continua en vistas a una carrera profesional.¹

En México, la intervención de las mujeres en el mercado laboral también se ha acentuado. Desde la sociodemografía parte una corriente importante de investigación que ha seguido el curso de este proceso, distinguiendo un conjunto de modalidades que intervienen en el acceso y retiro de las mujeres del

¹ En cuanto al caso europeo, Lagrave encuentra que el trabajo a domicilio se renueva. La telemática facilita el trabajo desde el domicilio de la trabajadora: mecanografía, redacción de discursos, corrección de manuscritos, traducciones, tratamiento de textos, diseño gráfico o bancos de datos. Para reducir costos, las empresas dejan de albergar bajo su techo determinado tipo de trabajos que pueden realizarse a domicilio o lo subcontratan a empresas. Los sectores varían y van desde la confección de zapatos en algunos países hasta las cajas de cambios para automóviles o el ensamble de arneses en otros (Lagrave, 1993).

mercado de trabajo. Esta orientación incorpora los condicionantes sociales en los estudios sobre el empleo de las mujeres, integrando a la familia y la unidad doméstica como ámbitos básicos de mediación entre estructura e individuos.²

La tendencia actual es que cada vez hay más mujeres que desempeñan actividades retribuidas económicamente.³ El aumento se relaciona no sólo con la necesidad de más ingresos debido a la crisis, sino a los cambios de percepción de las mujeres frente al trabajo mismo. Sin embargo, las actividades principales que hoy realizan las mujeres no son aquellas consideradas calificadas y de mayor seguridad laboral, a pesar de los cambios favorables registrados en su educación.

El incremento de la participación de la fuerza de trabajo femenina se da principalmente en actividades informales y por cuenta propia. En particular, según constatan García y De Oliveira, son las ocupaciones profesionales, técnicas y de oficina las que han perdido importancia, como son secretarías, maestras, enfermeras, vendedoras, sobre todo las de escolaridad primaria y media, que apuntan

2 Dentro de esta línea de investigación se encuentran, entre otros, Orlandina de Oliveira, Brígida García, Lourdes Benería y Martha Roldán. En el trabajo que aquí se presenta se hace referencia a algunos títulos de la amplia obra de estas autoras.

3 García y De Oliveira señalan que "la relación mujer-trabajo se construye en función de las necesidades familiares y que son pocas las situaciones en que está presente un proyecto personal. Esto no significa necesariamente que el incremento en el trabajo femenino extradoméstico sea pasajero y que responda sólo a la situación de crisis y ajuste que vive el país en la actualidad. Por el contrario, el análisis de las historias de vida nos permite señalar que, cuando se trabaja en función de un proyecto de movilidad social familiar, o para garantizar el bienestar de los hijos, la necesidad del ingreso femenino se siente permanente y creciente, y puede establecerse un alto grado de compromiso con la actividad económica (...). Nuestros resultados apuntan a que, tanto un proyecto personal, como a veces uno familiar, pueden hacer que se perciba como legítima la participación femenina" (García y De Oliveira, 1995:146).

hacia requisitos más rígidos de contratación. Las actividades menos privilegiadas, como la agricultura y las no asalariadas manuales (vendedoras ambulantes, prestadoras de servicios en pequeña escala), se han constituido en fuentes importantes de trabajo para amplios sectores de mujeres.⁴

En la industria manufacturera, según los censos económicos que captan información sobre la industria formalmente establecida, se reporta un aumento en el renglón de mujeres obreras en los últimos dos decenios. Sin embargo, este crecimiento sólo es notorio en ciertas regiones del país, en determinadas ciudades, sobre todo en el norte de México y particularmente en la zona fronteriza.⁵

El renglón de las obreras ha crecido de manera importante en la región norte gracias a la expansión de las maquiladoras, aunque Barajas y Sotomayor señalan que las tasas de crecimiento del empleo de trabajadores directos entre 1975 y 1991 es positivo para los hombres y negativo para las mujeres. Aun

4 En su trabajo sobre la participación de la mujer en México en actividades remuneradas, García y De Oliveira (1994) encuentran que desde 1976 a 1987 las mujeres de 20 a 49 años han modificado substancialmente su participación en el mercado de trabajo. Estos cambios se relacionan con los incrementos en la escolaridad y en la expansión de ocupaciones en los servicios y en las actividades no manuales. En México, en los años setenta, la participación mayor se daba en el grupo de 20 a 24 años; en los ochenta, la situación se modificó aumentando la edad y la participación de mujeres casadas. Las autoras observan que aunque la fecundidad influye aún en la participación económica de la mujer, participan cada vez más mujeres casadas con hijos. Para los noventa, conforme a estudios del Fondo de Desarrollo de Naciones Unidas para la Mujer (Unifem) y del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la participación de la mujer en el mercado laboral representa 35 por ciento de la PEA, siendo las mujeres de entre 30 y 44 años de edad quienes registran la mayor participación. Estos organismos prevén la prolongación de esa tendencia, como consecuencia del abaratamiento de la mano de obra que ha provocado la caída vertical del ingreso familiar (*La Jornada*, martes 13 de mayo de 1997).

5 Con respecto a la industria maquiladora de exportación, el INEGI reportó un crecimiento del empleo de 18.4% en febrero de 1997, respecto a febrero de

así, afirman que en términos absolutos siguen empleándose más mujeres que hombres (García y De Oliveira, 1994; Barajas y Sotomayor, 1995:196).

Estas mujeres participan ahora en procesos de ensamble intensivo y automatizado, en empresas donde la tecnología flexible es central en la administración del trabajo. Las prácticas empresariales de subcontratación de las actividades que son intensivas en mano de obra podrían seguir incrementando en el futuro el empleo de las mujeres en la industria.

Las mujeres trabajan crecientemente, pero una revisión cuidadosa de las estadísticas muestra que las posiciones que ocupan son secundarias en su mayoría. La división del saber, del trabajo y de la remuneración también ocurre en el sexo genérico del trabajador (Lagrave, 1996).

Esta tendencia a la exclusión remite al carácter selectivo del uso de la fuerza de trabajo, a la construcción de espacios sociales definidos atribuidos a los hombres y a las mujeres, a la partición entre habilidades (naturales) femeninas y cualidades (profesionales) masculinas.

Nuevos conocimientos se demandan en las empresas tecnolizadas, capacitación técnica de la cual no se hace partícipe a las obreras, a pesar de que una buena parte de esa formación se adquiere en el lugar de trabajo. Estudios sobre empresas consideradas de alto desarrollo tecnológico dan cuenta de po-

1996. Los técnicos de producción se incrementaron 19.3%, los obreros 17.8% y las obreras 18.7%. La ocupación general en esa industria se distribuía de la siguiente manera: 81.7% obreros, 11.1% técnicos de producción y 7.2% personal administrativo (*Estadística de la industria maquiladora de exportación*, INEGI, febrero de 1997). En 1990 el sector maquilador representaba 16.1% del empleo manufacturero nacional; para 1996 éste se elevó a 32.5% (Carrillo, 1997). Son los obreros hombres quienes han tenido un crecimiento más rápido: 19.6% contra 17.7% de las obreras en 1997 respecto al año anterior (cifras de INEGI publicadas en *La Jornada* del 26 de febrero de 1998).

líticas de contratación de personal donde las exigencias de educación no rebasan el nivel de secundaria y no se requiere necesariamente de experiencia laboral previa. Es evidente que estos requisitos no explican por qué son entonces exclusivamente hombres y no mujeres los que son contratados en puestos que luego devendrán calificados y polivalentes tras la formación técnica que las empresas imparten ya dentro de la fábrica.⁶

Tal situación revela claramente la existencia de políticas de discriminación laboral, la mayor de las veces indirecta, impuestas por las empresas de acuerdo con criterios de orden económico, incluso ideológicos, que generalmente no corresponden a las competencias reales de hombres y mujeres.

Los progresos de la mujer en la enseñanza media y superior, y en cierta medida en las carreras técnicas, no se reflejan en un crecimiento de las oportunidades y tipo de ocupaciones en las que se emplea. En primera instancia, las carreras técnicas y científicas son las disciplinas que parecen delimitar la frontera entre los elegidos a ingresar a la industria modernizada y los que no lo son. Sin embargo, los diplomas

⁶ En su trabajo sobre la planta Ford de Hermosillo, Covarrubias, Grijalva y Grijalva apuntan que la empresa en sus primeros años de gestión decidió la contratación de personal joven, sin experiencia laboral previa y con nivel de secundaria, para el puesto único de técnico obrero. A este personal se le dio capacitación y se le convirtió en trabajadores polivalentes, capaces de operar diferentes máquinas e intervenir en el mantenimiento y reparación de éstas. La política de la empresa no incluía la contratación de personal femenino (Covarrubias y otros, 1994). Schneider (1991), en una investigación sobre la división sexual del trabajo en Alemania, confirma que efectivamente algunas de las nuevas funciones desempeñadas en industrias tecnologizadas podrían ser cubiertas por mujeres familiarizadas con el trabajo industrial. Sin embargo, esto no es así. La autora encuentra que el argumento que justifica la no admisión de las mujeres en las instalaciones automatizadas es el de "insuficiente calificación". Lo contradictorio resulta cuando se analizan los progresos en la matrícula de educación técnica y profesional de las mujeres y se constata que sus diplomas no tienen el mismo valor que el de los hombres en el mercado de trabajo.

obtenidos en las diversas carreras y especialidades no otorgan un valor igual en el mercado de trabajo a hombres y mujeres. No sólo hay que tener el título, como bien apunta Lagrave, sino "conocer la naturaleza del título y su rentabilidad en el mercado laboral" (Lagrave, 1993:107).

La reestructuración productiva y la introducción de sistemas justo a tiempo parecen tener, pues, consecuencias diferenciadas para hombres y mujeres. La conclusión de Hirata al respecto es radical:

Los métodos y técnicas tayloristas se aplican mayoritariamente a las mujeres y la gestión taylorista es predominante en las fábricas de mujeres, tanto en los países del norte como del sur. Inversamente, las industrias de procesos son de mano de obra esencialmente masculina. Es según el sexo de sus efectivos asalariados como la empresa elabora y aplica su política de gestión de la mano de obra. La política de control, en particular, se decide en función del sexo del trabajador empleado y cada investigación empírica aporta una nueva confirmación sobre la naturaleza diferenciada de ese control por los hombres y por las mujeres (Hirata, 1993:31).

Hay datos que confirman esta tendencia. Los trabajos de la mujer están fuertemente constreñidos a imperativos de tiempo. Si embargo, esta ejecución parcelizada y estandarizada, según una sola vía, que caracteriza una gran parte del trabajo obrero femenino en el mundo incluso hoy en día, puede sufrir modificaciones según el grado de modernización tecnológica o según los países. Efectivamente, existe un cierto movimiento de destaylorización, muy parcial, en ciertos establecimientos en países desa-

rrollados con experiencias de constitución de círculos de calidad, de grupos semiautónomos de rotación y polivalencia, incluso en ciertas filiales de América Latina (Hirata, 1993).

Aun así, el equipo de base microelectrónica, de uso extendido en la industria maquiladora, donde se emplea una fuerte proporción de trabajo femenino, posibilita paradójicamente perpetuar las tradiciones jerárquicas tayloristas y fordistas, puesto que estas tecnologías contribuyen asimismo al incremento de las capacidades de control y vigilancia (Cornfields, 1994).

La construcción de las fronteras genéricas en los nuevos modelos de producción

La incursión de la mujer en los nuevos procesos productivos no ha hecho desaparecer las antiguas fronteras de la división genérica del trabajo, cuando mucho ha cambiado sus delimitaciones. El mundo del trabajo se fracciona en espacios sociales masculinos y femeninos, incluso en cada empresa las fronteras están bien definidas entre estos dos ámbitos. Esta demarcación se ha configurado de manera diversa en el tiempo, en cada empresa, en cada región y en cada país.

Hoy día, la sola manipulación de la máquina no define de antemano la distribución genérica de tareas, ni su naturaleza. No obstante, las prácticas de los nuevos principios productivos parecen apelar mayoritariamente a la mano de obra masculina. La ausencia de las mujeres no parece extrañar a ciertos investigadores, dado que estos modos de organización exigen características técnicas que no son consideradas del trabajo obrero femenino. En términos

generales se observa que en la producción industrial parece predominar lo que se ha llamado una yuxtaposición del taylorismo (sector feminizado) y de la flexibilidad (sector masculinizado), concretado en dos tipos de flexibilidad: de formaciones calificadas y polivalentes para los hombres y de formas de empleo atípico para las mujeres (Hirata, Husson y Roldán, 1995).

En su trabajo sobre México, Argentina y Brasil, Hirata, Husson y Roldán encuentran que los sistemas participativos tipo círculos de control de calidad, inspirados en los programas japoneses de calidad, tienen tendencia a excluir a las mujeres aun cuando pueden observarse excepciones. En otra investigación realizada sobre las empresas niponas en Japón, Hirata señala cómo el mencionado modelo no concernía ni a las mujeres asalariadas japonesas, ni a los obreros temporales y estacionales, ni a los obreros de fábricas subcontratantes (Hirata, 1992).

En Japón, tal y como lo constata Osawa, las tareas importantes son efectuadas por asalariados calificados, mientras que los trabajos simples y repetitivos son desempeñados por una mano de obra "periférica" o por robots. Dentro de esta mano de obra "periférica" se ubica la fuerza de trabajo femenina y la diferencia en el contenido del trabajo que realizan, respecto al de los trabajadores regulares, es enorme. Entre las mujeres destaca el crecimiento del empleo a tiempo parcial,⁷ situación que por lo demás no parece ser exclusiva de Japón.

En la era de la flexibilidad del trabajo se siguen imponiendo distintas categorías de mano de obra

⁷ Entre 1983 y 1987 el empleo a tiempo parcial se elevó 40% en Japón. El número de trabajadores hombres a medio tiempo representa el 4% de todos los hombres asalariados, mientras que en el caso de las mujeres alcanza el 31.7% (Osawa, 1992:176).

para distintos empleos y ocupaciones.⁸ Ahí donde se requiere quitar la rigidez e introducir flexibilidad se recurre a la mujer, entre otras recetas. El sistema de sexo-género sirve eficazmente a la causa de la flexibilidad: "La división sexual del trabajo es el fundamento mismo de la gestión diferenciada de la mano de obra por parte de las empresas", según Lagrave (1993:108).

En el horizonte parece configurarse una nueva construcción social del empleo, del trabajo y de la división genérica de éste. Esta última no parece ser sólo una consecuencia de la distribución del trabajo por ramas o sectores de actividad, sino que se fracciona en ámbitos separados, donde las mujeres realizan los trabajos colaterales. La clave en esta partición parecen ser las prácticas de empleo puestas en marcha por las empresas y gerentes, sustentadas en anquilosados criterios sobre las supuestas habilidades de la mujer para algunos puestos manuales y su también supuesta poca destreza para ocupar puestos técnicos y profesionales de mayor calificación.

8 Para Boyer la polivalencia "anteriormente femenina, tiende a convertirse en masculina, lo que constituye otra indicación de la amplitud de los cambios" (1990:38). La polivalencia, anteriormente vinculada a una formación de empresa, hoy en día se considera más abstracta y exterior, obtenida en gran parte a través de la educación formal. Para este autor, un ejemplo de flexibilidad en la producción, con un proceso de producción altamente variable que cambia todo el tiempo, con recursos calificados capaces de diversificar los productos según la demanda del mercado, es la industria del vestido de alta costura. Igualmente Piore considera que en esta industria los recursos son muy flexibles y altamente calificados, los salarios y las formas de control no están relacionados con trabajos fijos sino que toman en cuenta las habilidades con las que la trabajadora realiza su trabajo, sus propias características y sus conocimientos en la ejecución de un trabajo particular que efectúe en un tiempo determinado. La trabajadora tiene que cambiar todo el tiempo de ejecución dada la naturaleza de este proceso (Piore, 1990:20). Las empresas del calzado en la región de Cholet, Francia, analizadas por Françoise Rerat, según Boyer se caracterizan también por grandes fluctuaciones en el mercado, tanto en volumen como en composición. Los imperativos de la moda y de calzado de temporada exigen la fle-

Se perfila una construcción social de las ocupaciones para atraer más a un sexo que a otro, a cada uno en operaciones y puestos determinados, segregándose todavía a las mujeres en un restringido abanico de ocupaciones y profesiones y en niveles jerárquicos bajos.⁹

Nuevas tecnologías y división genérica del trabajo

El fenómeno de desplazamiento o asimilación de las trabajadoras mujeres ante las nuevas tecnologías tiene múltiples determinantes. La descalificación profesional y técnica de la mujer, su supuesta poca familiaridad con las nuevas tecnologías y su incorporación en el empleo remunerado a partir de sus ciclos de vida, si bien son elementos que habrá que tomar en cuenta, no nos permiten, por sí solos, entender la exclusión o inclusión de las mujeres en determinados puestos de trabajo. Cada vez más

xibilidad e impiden el paso a la producción en masa. La polivalencia se aplica a estos trabajadores cuya pericia técnica, gracias a su experiencia, permite que cambien de puestos para cubrir los mercados fluctuantes en series promedio, dificultándose además la automatización de ciertas operaciones de corte y montaje. Boyer considera este tipo de polivalencia más factible de constituir la forma de organización para la empresa (Boyer, 1990:35).

⁹ A manera de ejemplo, para atestiguar cómo se construyen y reconstruyen históricamente las fronteras de los trabajos para mujeres y hombres, tenemos que en México, desde principios de siglo hasta los años cuarenta, hay una disminución de las mujeres ocupadas en la industria de la transformación. A partir de los cuarenta, con la expansión de la producción industrial, y en particular en los sesenta, que es cuando la industria se consolida, se incrementan las ocupaciones desempeñadas por mujeres, particularmente en aquellas industrias con tecnología más tradicional, como en la fabricación de productos alimenticios, medias y calcetines y productos de hule, en el Distrito Federal y Guadalajara, y de la fabricación de calzado en Guadalajara y Monterrey. Por el contrario, en aquellas industrias en las que ya estaba presente un proceso de modernización, la importancia de

nuevas evidencias empíricas debilitan la validez de estos argumentos, si no es que los contradicen.¹⁰

El prestigio social de una profesión o puesto de trabajo determinado es un condicionante que también entra en juego de manera fundamental. No es independiente del porcentaje de varones o mujeres que lo ejercen, señala Casas (1988). Precisa que el acceso o expulsión masiva de mujeres de tal o cual rama profesional coincide con la disminución o el aumento de la importancia sociolaboral de la misma. Partiendo de esta hipótesis, habría que preguntarse si la incursión masiva de fuerza de trabajo masculina en las maquiladoras de exportación se inscribiría en esa tendencia, toda vez que hoy el empleo en las maquiladoras se considera más estable, incluso se piensa que puede proporcionar una carrera laboral.

El horizonte de estudio es muy amplio, extremadamente heterogéneo y complejo, y las investigaciones empíricas pueden ayudar a desentrañarlo. Las nuevas tecnologías conllevan una reestructuración de la producción y del trabajo, lo cual en principio representa un trastocamiento del proceso de división del trabajo como se conocía. Con las nuevas

las ocupaciones desempeñadas por mujeres se reducía (mediados de siglo). Para los años setenta y ochenta, con el desarrollo de los procesos de modernización, el peso relativo de las ocupaciones femeninas también disminuye. Así, donde antes se concentraban mujeres, para esta época su peso disminuye, como en el caso de la preparación, conservación y enlatado de alimentos. En el Distrito Federal las ocupaciones desempeñadas por mujeres disminuyen de 24 a 14 y las de hombres aumentan de 20 a 27 (Macías, 1989:339).

10 Un ejemplo lo encontramos en los resultados de la investigación de Cruz Piñero (1994) sobre la volatilidad en el empleo femenino en cinco ciudades fronterizas mexicanas. Estos revelan que no existen certezas en el empleo de las mujeres sobre el rumbo que puedan tomar factores como la edad, escolaridad, estado civil o número de hijos, en contextos sociales diferentes o similares.

formas de organización, las tareas son compartidas y recompartidas gracias a una incipiente multifuncionalidad de los trabajadores. Al vincularse la flexibilidad a las capacidades del trabajador, más que percibirse cambios en las tareas mismas, éstas tienden a redividirse, flexibilizándose el trabajo y la división del mismo.

En efecto, hay una utilización más global de las competencias obreras, renovándose las calificaciones. Las tareas condensan un concepto más amplio de formación y un conjunto de significados a partir de los cuales las empresas demarcan de manera específica las que devendrán en puestos de trabajo para hombres y puestos de trabajo para mujeres. Esto, como se ha dicho, no se impone de manera rígida, pues las técnicas son también productos sociales y su evolución responde evidentemente también a las relaciones sociales en las cuales están insertas. La acción de los sujetos implicados, en este caso las mujeres trabajadoras, puede, por supuesto, mover los límites y la amplitud de esa demarcación, incluso superarla (Freyssenet, 1993).

En la industria de ensamble, la introducción y difusión de máquinas programables expresa claramente el cambio tecnológico del ensamble manual al automático. Con ello se modifica la composición de la fuerza de trabajo, pero de acuerdo con relaciones industriales específicas en cada empresa.

En el caso de la electrónica, Lara resume en cuatro puntos los elementos esenciales de la transformación tecnológica que afectan la composición de la fuerza de trabajo:

- 1) La veloz carrera hacia la miniaturización de los componentes obliga a sustituir trabajo manual tradicionalmente femenino por máquinas programables.

- 2) La difusión de las máquinas programables en el ensamble (en especial las insertadoras automáticas y ensambladoras de superficie) se ha traducido en la disminución de fuerza de trabajo femenina y la creciente absorción de hombres en el manejo de esa tecnología.
- 3) La difusión de las máquinas programables de prueba da cuenta de un fenómeno diferente, porque no desplaza mano de obra femenina, aunque afecta su proporción de empleos.
- 4) La creciente incorporación de microchips ha reducido dramáticamente el número de componentes a ensamblar, cambiando los coeficientes de mano de obra requeridos para producir una unidad de producto terminado; se requiere una menor proporción de trabajo para producir el bien.¹¹

Un caso paradigmático lo constituye la industria automotriz. Las nuevas tecnologías en maquinaria, organización y gestión de personal aplicadas al conjunto de la industria y extendidas al sector exportador de autopartes desde los años ochenta, y el crecimiento mismo de esta industria vía la implantación de maquiladoras en los estados fronterizos del norte del país, permitieron a las mujeres ser "seleccionadas para concretar parte de la aventura tecnológica", como define Carrillo la incorporación masiva de mujeres en este sector maquilador.¹²

11 La introducción de las insertadoras automáticas requiere de conocimientos técnicos en electrónica, mecánica y electromecánica para supervisar, mantener y reparar el equipo. Al introducirse estas máquinas, se crean nuevas categorías ocupacionales, trabajadores de mantenimiento, programadores, técnicos e ingenieros, habilidades que socialmente están concentradas en los hombres (Lara, 1995:231-233).

12 La apertura de acceso a la mujer a la industria de autopartes "por primera vez en la historia de la industria automotriz en México" es para Carrillo cuando "la mujer adquiere un papel significativo en la producción" (Carrillo, 1994:177 y 178).

En efecto, en los años ochenta las mujeres ingresaron a la producción automotriz y de autopartes, que hasta entonces habían sido industrias exclusivamente masculinas, como parte del proceso de reestructuración productiva ante la competencia mundial. Se ubicaron en puestos de trabajo que antes de las innovaciones tecnológicas implicaban esfuerzo físico y habilidades manuales, actividades desarrolladas en el centro de México por hombres y que después fueron ocupadas por mujeres en el norte del país en plantas de motores, en procesos de ensamble de vestiduras por su habilidad con las máquinas de coser, con los dobleces y pegados y en un variado conjunto de ensamble de partes para automóviles.¹³ El proceso de maquilización del sector de autopartes permitió la incorporación masiva de mujeres en esta época.

Pero este fenómeno de cambio tecnológico y organizacional, al desarrollarse con mayor dinamismo en los años noventa, tiende a invertir la tendencia de participación de mano de obra femenina, impulsándose de nueva cuenta la "masculinización" o "varonización" de la fuerza de trabajo, como algunos lo definen, en donde la participación de trabajo obre-

13 En 1975, en las maquilas de autopartes el 24.5% eran mujeres. Para 1987, representaban el 53.4%. En la General Motors de Ramos Arizpe, en 1986 las mujeres constituían el 20% de la mano de obra de la planta, ubicadas en la línea de ensamble de motores. La Volkswagen, a partir de los ochenta, comienza a emplear mujeres; representan el 4% de la fuerza de trabajo y están concentradas mayoritariamente en la fabricación de arneses y en menor medida en puestos de trabajo sobre la línea de montaje (de motores, ejes o carrocería). Las tareas que realizan en esta empresa son preferentemente manuales y descalificadas: taldar, retocar, ensamblar, vestir la carrocería, instalar los cables eléctricos, detallar la pintura, limpiar la carrocería, revisar (Carrillo, 1994, y Zapata, 1988). Según el XIV Censo industrial de los censos económicos de 1994, para el 30 de junio de 1993, del total de obreros ocupados en la industria automotriz, aproximadamente el 11% eran obreras.

ro y técnico masculino crece rápidamente en las productoras de autopartes.¹⁴

Si Carrillo (1994:177-178) tiene razón al afirmar, de acuerdo con una encuesta que levantó entre trabajadores hombres y mujeres, que no existen diferencias en las percepciones consensuales entre unos y otras respecto a la tecnología y el trabajo, ¿cómo es que las innovaciones tecnológicas y la especialización flexible afectan de manera distinta a hombres y mujeres?

Los cambios operados en la industria automotriz apuntan al meollo de la división genérica del trabajo, en donde entra en juego una cultura genérica del mismo, concretada en prácticas, ideas y discursos que descalifican la mano de obra femenina independientemente de sus características reales de escolaridad, formación profesional, conocimiento sobre el trabajo, responsabilidad, identificación laboral, creatividad inventiva, participación y todo aquello que hoy se agrupa en lo que se llama "inteligencia obrera". Las prácticas de empleo, como vemos, también se transforman con los cambios del trabajo.

Pero, como señala Hirata (1992b), las diferencias en la calificación, la productividad y la política de gestión de la mano de obra no pueden explicarse más que a través de la introducción al proceso de análisis de la dimensión familiar, de la división sexual del trabajo doméstico y asalariado y de las relaciones sociales de género.

¹⁴ Durante la década de los ochenta, gracias a la reestructuración de la industria de automotores en Estados Unidos, se asentaron en los estados fronterizos del norte de México plantas de productos finales y de componentes. Una buena parte de ellas correspondió a la creación de empresas maquiladoras de autopartes. Desde entonces esta rama ha sido la más dinámica, generando en el sector maquilador el grueso de las exportaciones (*Comercio Exterior*, "Perfiles de la industria maquiladora", vol. 47, núm. 5, mayo de 1997).

La perspectiva de género en el análisis sobre el trabajo

La presencia laboral de la mujer se ha abordado desde distintas perspectivas. Casas (1988) identifica tres vertientes:

Una, el enfoque que denomina comparativo, el cual, a partir de un plano de igualdad, analiza el trabajo de la mujer en relación con el del hombre. Aquí se ubicarían dos orientaciones, aquella que considera que el mundo del trabajo está separado de la familia, las relaciones sociales, personales y políticas. En esta tendencia, los rasgos masculinos imperantes en la esfera laboral se consideran que forman parte del trabajo en sí. La segunda corriente parte de un mercado de trabajo netamente competitivo, donde las posiciones laborales y las capacidades de las personas para competir en dicho mercado están desligadas de cualquier estructura de relaciones.

Dos, el enfoque de la diferencia. Dentro de esta perspectiva, la mujer ya no tiene que imitar al varón en su comportamiento laboral. La realización personal de las mujeres está ligada a su realización profesional; los valores asociados al desarrollo profesional estarían vinculados al de un trabajo bien hecho o al servicio a los otros. Aquí se pretende ubicar dónde está presente la mujer y no dónde está ausente. Esta vertiente, según Casas, tampoco revisa las formas sociales que asume la actividad productiva y los mecanismos de participación en la vida social y pública.

Una tercera orientación, a la que llama de género, partiría de explicar el trabajo de las mujeres analizando también el de los hombres, reconociéndolos como interdependientes. Este enfoque, al to-

mar en cuenta otras esferas de la vida social, particularmente la esfera de la vida familiar, se dirigiría a estudiar las repercusiones que la división del trabajo en la familia tiene en los roles de la mujer y el hombre en el mercado de trabajo.

Algunas orientaciones actuales han incorporado distintos lineamientos que confluyen en una perspectiva en la cual los fenómenos sociales se definen por las relaciones que guardan entre sí (De Barbieri, 1992).

Sin embargo, esto no hay que entenderlo como una comparación entre la situación laboral de varones y mujeres, que, si bien constituye un paso necesario, es insuficiente para abordar la problemática laboral de las mujeres, pues tanto las nociones de trabajo como de mercado de trabajo están vinculadas con la propia división social por géneros, por lo que no se pueden comparar con criterios de igualdad realidades que son en sí distintas.

Las modalidades del mercado de trabajo resultan insuficientes para explicar los usos de la mano de obra femenina y el proceso de formalización de fronteras entre trabajos masculinos y trabajos femeninos, realidad que es imposible de visualizar en su complejidad sin introducir la dimensión de la familia, la reproducción y el trabajo doméstico. En efecto, tal y como lo plantean Abramo y Montero, la especialización flexible "obliga a sacar la mirada fuera de la fábrica para comprender lo que ocurre en ella" (Hirata, 1991; Abramo y Montero, 1995:81).

Por ello es fundamental introducir el discurso sobre lo femenino y lo masculino en aquello que parecería ser exclusivamente una relación técnico-organizativa, para que, como plantea Da Silva Blass, el trabajo deje "de ser visto sólo como una actividad física, explicitándose como una actividad

social donde se entrelazan diferentes subjetividades en constante interacción social, como, por ejemplo, raciales, migración, género" (Da Silva, 1995:62).

En un contexto de cambio tecnológico y de nuevas calificaciones técnicas, el cuestionamiento a las jerarquías masculinas requiere plantearse una estrategia mucho más amplia, que involucre sujetos y ámbitos diversos. Por ello, introducir el género en el análisis sobre el trabajo permite no sólo mostrar la construcción de conocimientos renovados sobre el trabajo, sino descubrir lo que está oculto, traspasar la dura capa de las apariencias y analizar las relaciones sociales que están en su base.

Los trabajadores en la fábrica se vinculan entre sí a través de una serie de relaciones intersubjetivas (con los superiores, los compañeros, los subordinados, los clientes). El trabajo se desarrolla entre la persona en el trabajo, la organización sobre la cual se establece trabajar y los otros trabajadores. Las relaciones intersubjetivas hombre-mujer en la fábrica establecen la articulación necesaria de la dimensión colectiva y de la dimensión individual en el trabajo (experiencias, deseos, saberes, afectos).

Introducir el género en el trabajo es considerar éste desde el punto de vista de las relaciones intersubjetivas hombres-mujeres. El género facilita saber cuál es el espacio de transacción posible entre esos polos, permitiendo decodificar el significado y comprender las complejas conexiones entre varias formas de interacción humana, que enfrenten el mundo jerarquizado y estructurado en términos de universales masculinos y especificidades femeninas.

El análisis del sistema de género remite a considerar la subjetividad de los distintos actores en el

sistema, las formas como se estructura el psiquismo y se constituyen los sujetos y objetos de deseo, señala De Barbieri. No se remite a la simple desagregación por sexo, pues ésta no llena de contenido la compleja construcción social de la realidad. El concepto de género, como señala De Barbieri, va más allá de la diferencia sexual anatomofisiológica, aunque la variable sexo, al considerarse el referente empírico más cercano e inmediato de observar, es un punto de partida. Tampoco para De Barbieri género sustituye a mujeres, pues este concepto exige dar espacio a la búsqueda de sentido del comportamiento de varones y mujeres como seres socialmente sexuados.

Capítulo 3

Reorganización productiva y usos de la mano de obra femenina en una empresa de arneses¹

La pertinencia de los estudios empíricos

El cambio tecnológico y organizacional, como se ha señalado en este trabajo, encarna un variado conjunto de procesos complejos que integran distintos principios productivos, de manera paralela o simultánea.² Se manifiestan diferentes configuraciones de la organización del trabajo y de la producción, distintas relaciones de poder, de control, de participación y resistencia. Los estudios empíricos, el análisis de la realidad existente, son los que nos permitirán poner al día los nuevos antagonismos que se gestan al interior de la nueva organización del trabajo.

En este contexto, el trabajo obrero femenino expresa ciertos rasgos comunes, aunque el panorama no es homogéneo. Las variaciones de utilización de la mano de obra femenina están ligadas a la evolución de la relación hombre-mujer en el conjunto de la sociedad. Las diversidades, persistencias, continuidades y similitudes se dan también de acuerdo

¹ Para referirnos a ella, hablaremos de la empresa, aun cuando ésta desde que se creó ha cambiado en dos ocasiones de dueños y ha aumentado el número de plantas productoras.

² Como señala Castillo (1994:57), los nuevos modelos productivos se materializan en una extensión de formas organizativas "en manchas de leopardo", incluso en una misma empresa.

con el lugar que se tenga en la división internacional del trabajo o en el nivel de desarrollo económico y tecnológico alcanzado.

El trabajo, en efecto, es un concepto personificado en un espacio, en un tiempo y en un cuerpo, de ahí que sea necesario analizar no sólo el cambio en el contenido de las tareas ejecutadas, sino el quién y el dónde se realizan. Por ello, en este capítulo se presenta un acercamiento al caso específico de una empresa productora de arneses para automóviles, instalada en el estado de Sonora, tratando con ello de explorar, en un ejemplo concreto, las consecuencias de la adaptación de las nuevas tecnologías en los puestos de trabajo, las calificaciones de los trabajadores hombres y mujeres, los usos de la mano de obra y los mecanismos a través de los cuales se formalizan las fronteras entre trabajos masculinos y trabajos femeninos.

El dinamismo de la industria de autopartes

Las innovaciones realizadas por la industria automotriz estadounidense, ante la fuerte competencia del mercado internacional del automóvil, han obligado también a la industria de autopartes a transformar todos los aspectos de su sistema productivo. En un análisis sobre el sector, *Comercio Exterior* describe así la situación:

Estos cambios (los de la industria automotriz) se extendieron a la rama de autopartes que debió responder a las necesidades de las ensambladoras. Una industria eficiente, flexible y tecnológicamente avanzada, capaz de producir insumos

de alta calidad, constituyó un elemento decisivo para que la industria terminal pudiera ser competitiva. Este hecho implicó su reorganización espacial dentro y fuera de Estados Unidos (*Comercio Exterior*, 1997:369).

Actualmente existen en México alrededor de 200 fábricas maquiladoras de autopartes. Emplean cerca de 187 mil personas y representan 23% del total de asalariados de las maquiladoras (Carrillo, 1998).

La instalación de esta industria en los estados fronterizos del norte de México fortaleció la actividad maquiladora y contó con una ventaja significativa: la existencia de técnicos calificados con salarios bajos, cuya demanda creció con la adaptación de nuevas tecnologías y nuevas formas de organización del proceso productivo.

Carrillo observa una gran diversidad y heterogeneidad estructural de la industria maquiladora de exportación. La considera una industria compleja, con distintos segmentos de plantas, donde la de autopartes es la más dinámica. Descubre una incorporación de nuevas tecnologías en equipo y maquinaria, formas de operación y trabajo flexible, con técnicas predominantes de producción en grupo o equipo, con mayor personal directo involucrado y bajos niveles de rechazo a la producción. Una buena parte de esas plantas trabaja con técnicas de justo a tiempo y los inventarios son menores a 10 días. La de autopartes registra 65% de trabajadores directos. En estas plantas la capacitación interna juega un papel destacado y es elevado el número de personas capacitadas. Los programas están orientados a crear motivación en los trabajadores, búsqueda de una mayor disciplina fabril y mejoramiento de la calidad. El de autopartes es uno de los sectores con una estructura más ca-

lificada de la mano de obra. Se continúa prefiriendo emplear mujeres como personal directo, aunque ha aumentado el número de hombres ocupados (Carrillo, 1993).

Gunnar diferencia tres categorías de productores de la industria de autopartes: en primer lugar están los llamados "proveedores nacionales de autopartes y componentes", empresas que no se consideran propiamente dentro del sector automotriz, pues pertenecen a otras industrias (textil, química, del hule, del plástico), pero son proveedores de los productores de autopartes y ensambladoras. En segundo lugar se encuentran las grandes ensambladoras que producen gran parte de los componentes para sus vehículos. Ford, General Motors y Chrysler se aprovisionarían sobre todo de las maquiladoras subcontratadas. Estas constituyen, según el autor, el 25% de la producción de autopartes en México, y toda la producción se exporta. En tercer lugar se coloca la llamada propiamente industria de autopartes, formada por 500 empresas que tienen una participación de venta de más del 60%.

A partir de datos de la Asociación de la Industria Nacional de Autopartes, para 1993 Gunnar señala que las autopartes principales son las carrocerías y sus partes (27% de las ventas), equipo eléctrico (17%) y motores y sus partes (15%) (Gunnar, 1996).

En cuanto a las maquiladoras de autopartes instaladas en México, éstas se han convertido en proveedoras eficientes para las ensambladoras de Estados Unidos, tanto por su volumen de producción como por su calidad y oportunidad de entrega. Estas plantas, según Arteaga (1995), al fabricar productos especiales, son ahora las principales proveedoras que participan en las importaciones de Estados Unidos.

El arnés, a pesar de considerarse un producto de baja tecnología (Kopinak, 1996:46), es según Arteaga un producto principal de importación de Estados Unidos. Según datos que retoma de Secofi, el autor señala que las plantas de México proveen 77% de los arneses a nuestro vecino del norte (Arteaga, 1996:274).

La instalación de arneseras en los estados fronterizos del norte del país ha tenido un recorrido ascendente en los últimos años. Son maquiladoras intensivas en mano de obra con una tendencia a integrar nuevos conceptos de organización del trabajo y ciertas modificaciones tecnológicas (Kopinak). Las exigencias de calidad impuestas por la industria automotriz a escala mundial están acelerando en muchas de las empresas arneseras este proceso de transformación, y en ellas participa una proporción importante de fuerza de trabajo femenina.

El arnés es definido por la propia empresa que nos ocupa como "el agrupamiento de cables conductores terminados por ambos extremos con conexiones fijas (conectores) y cuya función principal es la de servir de enlace dentro del automóvil para hacer circular energía eléctrica de un punto a otro".

La instalación de la empresa de arneses

La empresa arnesera analizada en este trabajo se instala en Sonora en 1988 y comienza a operar en una planta con 15 trabajadoras mexicanas. De capital estadounidense, el personal técnico y directivo con el que comienza a funcionar es también de la misma nacionalidad. Se dedica a producir arneses para automóviles destinados exclusivamente a la

exportación. Su destinatario: ensambladoras de la Ford Motor Company en Estados Unidos.³

En 1991, al no poder satisfacer las exigencias de Ford, la empresa se vende a otra compañía arnesera estadounidense, la cual comienza a reestructurar completamente las técnicas de producción y las formas de organización de la misma. La empresa crece e instala nuevas plantas en la misma localidad dedicadas a la fabricación de arneses. Diversifica su mercado y también manufactura para Chrysler y Honda, aunque su cliente fundamental sigue siendo Ford. En esta época se acentúa la demanda de técnicos e ingenieros mexicanos, al mismo tiempo que se da el retiro del personal norteamericano. Hoy prácticamente todo el personal es mexicano. (Ver diagrama 1 para ubicar algunos datos del perfil laboral actual de la empresa).

En 1996, las mismas presiones de competitividad del mercado internacional obligan a la arnesera a vender las diversas plantas a otra compañía norteamericana, la cual en la actualidad se prepara a certificarse como empresa de clase mundial, al propo-

3 La empresa se instala en un parque industrial y comienza a manufacturar como maquiladora a través de un sistema de albergue, en donde una empresa de capital mixto, mexicano y estadounidense, tipo *shelter*, le proporciona el inmueble, los servicios básicos para operar, los trámites de aduanas, el transporte de carga hasta Tucson, Arizona, así como el personal manual, técnico y profesional requerido. La empresa llega, con los insumos y la maquinaria, sólo a producir. Los promotores de parques industriales en los estados fronterizos ofrecen sus servicios vía tres programas: *Shelter program*, *Half way house* y *Build to suit*. García sintetiza el contenido de cada uno: El *Shelter program* "regula la relación entre el propietario de capital (de los medios de producción y de las materias primas) y el empresario que asegura la gestión del proceso de fabricación (...), el promotor mexicano proporciona las instalaciones y la infraestructura necesaria y se encarga de la contratación de los trabajadores, de los servicios de aduana y

Diagrama 1 PERFIL LABORAL DE LA EMPRESA

PERSONAL OCUPADO EN MAYO DE 1997

2,272 Trabajadores
1,250 Hombres (55%)
1,022 Mujeres (45%)

FORMAS DE CONTRATACIÓN

Los de nuevo ingreso empiezan con un contrato temporal de un mes, luego tres meses, seis meses y luego un año.

INGRESOS

Salario diario de un operador de reciente ingreso: 27 pesos
Salario diario de un operador con un año de antigüedad: 32 pesos
Otros ingresos: Tiempo extra, bono de asistencia perfecta (25 pesos a la semana)

PREMIOS

A la carrera de calidad: se otorga una vez al mes, se da un regalo a cada ganador (camiseta o sudadera) y les regalan pastel.

Anual a la carrera de calidad: Los llevan a comer.

TIEMPOS PARA COMER Y DE DESCANSO

OPERADORES: 30 minutos para comer y 10 minutos de descanso.

INGENIEROS Y DIRECTIVOS: 60 minutos para comer.

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Trabajadores directos (todos los operadores)
Trabajadores indirectos (supervisores y personal de rango inmediato)
Salarios (ingenieros, directivos)

HORARIOS

6:40 a 16:20
7:00 a 17:00
16:30 a 01:40

nerse alcanzar los estándares de calidad internacional que otorga la certificación de la norma QS9000.

La trayectoria tecnológica de la empresa

La empresa comenzó a operar en 1988 con un nivel tecnológico muy atrasado, desde los procesos manufactureros instrumentados hasta la tecnología instalada. Prácticamente su inversión fue nula en este último aspecto, la maquinaria era obsoleta. Una trabajadora nos describe la situación imperante en la época.

No había un flujo lógico para la fabricación del arnés, era un desorden. No se tenía el control debido, no se le inculcaba a la gente la responsabilidad de su trabajo, sólo se le motivaba para que produjera, para que sacara el estándar fuera como fuera. Había un descontrol tremendo en inventarios e inversión, había un control de ganancias pero no control de inversión-ganancias.

Los márgenes de calidad con que se producía eran dudosos porque no había ningún sistema de calidad bien implantado, las pruebas de calidad se hacían con aparatos muy atrasados. El control estadístico del proceso era manual, con gráficos que los operadores realizaban a mano al terminar la jornada. Al respecto, una ingeniera relata lo siguiente:

del transporte de las mercancías"; en *Half way house* "el promotor ofrece los servicios administrativos y aconseja sobre las instalaciones del proceso productivo", y en el programa *Build to suit* "el promotor se encarga de la construcción y de la asesoría para la adecuada localización de las instalaciones industriales" (García, 1993:68).

Era tan deficiente el sistema de calidad que los operadores comenzaban a trabajar a las 6:40 de la mañana y hasta las 4 de la tarde elaboraban el gráfico con todas las observaciones de un día, todas las mediciones de un día. Como no era posible que en su memoria almacenaran tanta información para después vaciarla, se creía que los trabajadores la falseaban. Esto fue básico para el "truene" de la empresa.

En realidad, la empresa parecía tener serios problemas de organización de la producción y del trabajo. La calificación del personal directo era considerada poco menos que irrelevante, incluso no existía la menor barrera de entrada a su mercado de trabajo: se contrataba a toda aquella persona que estuviera dispuesta a trabajar, sin importar sexo, edad, conocimientos, competencia laboral, grado escolar o la presencia de alguna discapacidad.⁴

Con la venta de la empresa en 1991, la nueva compañía comienza a aplicar un sistema de manufactura muy fuerte que implicó a mediano plazo una reestructuración completa de la planta. La transformación comenzó a darse en todos los planos, tanto en la organización del trabajo como en los procesos productivos.

Sin embargo, los cambios en tecnología y organización no sustituyeron inmediata e integralmente los sistemas de producción antiguos. Estos fueron adecuándose poco a poco, coexistiendo lógicas diferentes en la gestión de la mano de obra y en los mo-

⁴ En tono de broma, pero de una forma muy reveladora, una coordinadora de personal de la época recuerda que para entrar a trabajar a esa empresa los requisitos eran "saber soplar y masticar chicle", en alusión a los escasos requerimientos que se pedían. Así es como se emplearon mujeres mayores de 60 años, menores de edad, personas analfabetas, con alguna deficiencia mental, mudos y sordos.

dos de organización durante un largo periodo. La calidad total del proceso y del producto tendría que esperar aún su turno, hasta que se alcanzase la integración de todas las fases del producto, desde su concepción hasta el mercado de consumo: ingeniería, diseño, producción, gestión y comercialización.⁵

Los cambios, en principio, se centraron sobre la flexibilización de la mano de obra utilizada. Entre otros aspectos, se diseñó una política más rigurosa de selección y contratación de personal; la capacitación al personal ocupado y la demanda de técnicos e ingenieros creció rápidamente; se liquidó a todo el personal directo que no reuniera los requisitos en cuanto a conocimientos y habilidades manuales para trabajar con mayor eficiencia; se ordenó la producción a través de un flujo lógico y se cerró el intervalo de edades para ingresar a trabajar.⁶ En el plano de la organización de la producción y el trabajo, los cambios se dieron con tal magnitud y extensión que en algunos casos se consideraron excesivos:

5 Para Carrillo, en este proceso de transición viejos modelos se imbrican con nuevas formas de organización del trabajo (calidad total), de la producción (justo a tiempo) y de la gestión de la mano de obra (jerarquías y categorías mínimas). Los principales problemas, en su opinión, seguirán siendo la ausencia de motivación y compromiso en el trabajo, la falta de cooperación y comunicación entre mandos medios y trabajadores, la resistencia en ocasiones de jefes intermedios a la introducción de innovaciones técnicas y organizacionales y la necesidad de aumentar la autonomía individual y grupal de los trabajadores (Carrillo, 1995, *op. cit.*).

6 Al parecer, la primera empresa que se instaló no tenía una política clara de contratación, más bien el interés era atraer a una población urbana, semiurbana e incluso rural a una industria nueva para esa región. Los aumentos de volumen en la producción muchas veces implicaron la contratación de un día para otro de hasta 100 personas. La edad de los trabajadores, por lo tanto, nunca constituyó una barrera de entrada. Así, desde que abrió sus puertas, la empresa dio empleo tanto a menores de edad como a personas mayores de 60 años. Con la venta de la empresa, la nueva administración limitó la contratación de personal directo a un intervalo de edades de 18 a 35 años.

Se comenzaron a poner en práctica muchas reglas, incluso reglas excesivas como la de que los operadores tenían una puerta de entrada a la planta, otra era para los ingenieros y otra más para los directivos.

Así, la empresa fue ajustando algunos principios de acuerdo con los problemas particulares que se le iban presentando, ya sea de control del trabajo, de diversificación de la producción, de control de calidad, manteniendo siempre por delante la calidad, la flexibilidad del trabajo y el servicio al cliente.⁷

En cuanto a desarrollo tecnológico, las innovaciones se aplicaron en las áreas donde se procesan los componentes básicos de un arnés. Se instalaron máquinas asistidas por computadora: cortadoras de alambre, moldeadoras, máquinas empalmadoras.⁸ A las máquinas semiautomáticas se agregaron o fueron sustituidas por otras completamente automatizadas, más rápidas y confiables, con sensores de calidad integrados.⁹

7 Estos principios, como observa Carrillo, son operacionalizados y explorados por caminos diversos y en circunstancias particulares (Carrillo, 1995).

8 Las uniones de cables antes se realizaban por medio de calor y enfriamiento; las nuevas máquinas son ultrasónicas. Se entrena a tres o cuatro trabajadores por máquina, pero la capacitación no transforma el carácter de la función del puesto a técnico calificado. Sólo el operador de las máquinas cortadoras de alambre se considera técnico calificado, pues además de operar la máquina, realiza pequeñas operaciones de reparación.

9 En el área de corte de alambre se inicia el proceso de fabricación de un arnés; aquí es donde se introduce la maquinaria más avanzada. Las máquinas automáticas de corte de alambre eliminan una etapa subsecuente, pues el alambre sale cortado y con terminales puestas. Las máquinas semiautomáticas sólo cortaban el alambre y otro operador, con otra máquina, le ponía las terminales. En el área de corte se concentran los técnicos de mayor calificación, en razón de que en la producción de un arnés, la dimensión del alambre para armarlo es clave; un milímetro más largo o más corto ocasiona fallas de calidad, de ahí la inversión en una mejor tecnología que pro-

En el área de ensamblado, se transformó el sistema de producción del arnés de tableros estacionarios en bandas rotatorias que transportan varios tableros.¹⁰ El cambio trajo como consecuencia una mayor producción, mejor apariencia del arnés, minimización del área de producción y aprovechamiento ergonómico del espacio. Con la instalación de las bandas rotatorias se racionaliza el personal en el sentido de hacer asignaciones de personas para tareas determinadas y así, con un número más reducido de trabajadores, realizar el mismo trabajo.

En efecto, con la automatización flexible es posible manejar un universo de productos diversos dentro de márgenes preestablecidos (una familia de productos), sin desaparecer el criterio del volumen, lo que permite producir series de cualquier tamaño.¹¹ Diariamente, en una sola banda es posi-

grame los cortes a la dimensión precisa y que sustituya el trabajo humano, éste con mayores márgenes de error. Estas máquinas también permiten llevar un control estadístico del proceso muy preciso. Con todo, el panorama del conjunto de las plantas no es homogéneo, el desarrollo es muy desigual de planta a planta, todo depende de la dirección de la misma. Coexisten máquinas automáticas, semiautomáticas y otras más obsoletas, que funcionan con la misma intensidad que las automáticas; de hecho, es un escalón de calificación y ascenso del técnico pasar de operar una a la otra.

10 Dependiendo del tamaño de la banda y de la complejidad del arnés, en una banda pueden participar de 30 a 60 operadores para la producción de un solo arnés. Antes un solo trabajador ensamblaba completo un arnés. Los tableros estacionarios no han desaparecido del todo; la falta de espacio impide en algunos casos quitar los tableros estacionarios y montar una banda rotatoria, en otros es por falta de inversión. En otros casos, requerimientos específicos de ciertos arneses obligan a seguirlo ensamblando en tablero fijo.

11 Cada viernes en cada planta se programa la producción para la semana siguiente. Cada día se producen arneses (número de partes) diferentes en volúmenes distintos. Incluso en un mismo día la orden de producción comprende distintos números de arneses en volúmenes diferenciados. Así, un supervisor de producción tiene que distribuir a sus operadores tomando en cuenta cuántos trabajadores se necesitan para generar un determinado volumen de un también determinado tipo de arnés. Se calcula que para sa-

ble ensamblar distintos arneses precisamente porque se ensamblan a partir de familias de ellos.

Proceso de producción de un arnés

La producción de un arnés es un proceso relativamente sencillo, formado por distintas áreas que confluyen en las bandas rotatorias donde se realiza propiamente el ensamble final del producto. El proceso productivo comienza en el almacén con inventarios justo a tiempo, la materia prima consiste en cables de distinto tipo, grosor y color, conectores y terminales. El cable, componente principal de un arnés, pasa primeramente al área de corte. Ahí será cortado, en dimensiones específicas de acuerdo con la orden de producción, en máquinas automáticas y semiautomáticas, colocándosele o no alguna terminal. Según esas mismas órdenes, el alambre cortado puede pasar al área de *molding*, del *splice*, o directamente a las bandas de ensamble.

Molding, *splice* y corte forman las áreas básicas donde se realizan distintas actividades previas al ensamblado final. En estos departamentos se han introducido innovaciones tecnológicas y desarrollado la capacitación técnica, principalmente en corte. En *molding* y *splice* se realizan también distintas tareas que involucran fundamentalmente trabajo manual.

El ensamble final se hará en tableros colocados

car determinado volumen de número de partes, se requiere un determinado número de trabajadores, para realizarlo en determinadas horas. En cada pedido de producción, el supervisor distribuye a su gente de acuerdo con el tipo y volumen del arnés a producir. Para el siguiente pedido de número de partes, tiene que mover a su personal de tal manera que todos queden ocupados en alguna tarea. Esto es posible porque la producción a través de las bandas se realiza por familias de arneses; unos son más largos que otros o de diferentes colores, pero todos tienen el mismo tipo de componentes, llevan el mismo proceso.

en bandas rotatorias, un arnés en cada tablero y tantos tableros como larga sea la banda. Algunos arneses pueden ensamblarse en tableros fijos. En la banda, un número específico de trabajadores, dependiendo del tamaño del arnés y de la línea, irá construyendo el arnés de manera manual. Parados, alrededor de la banda semicircular, hombro con hombro, los trabajadores, hombres y mujeres, colocarán conectores, entradas, candados, cuñas, sellos, clips, mangueras, pasamuros, interruptores y distintos tipos de cintas a un multicolorido conjunto de alambres para ir dándole forma al producto. Al final de la banda, un operador, generalmente mujer, realiza la prueba eléctrica de calidad del arnés para que éste pase finalmente al área de inspección de calidad, donde se corroborará su funcionamiento y dimensiones. Posteriormente será empacado y embarcado hacia Estados Unidos (diagrama 2).

Un cambio fundamental, y tal vez el más drástico, se dio en los sistemas de calidad. Todos los procesos tuvieron que seguir un cierto flujo. El área de producción no se puede salir de él; si no lo sigue, el área de calidad le detiene el producto.

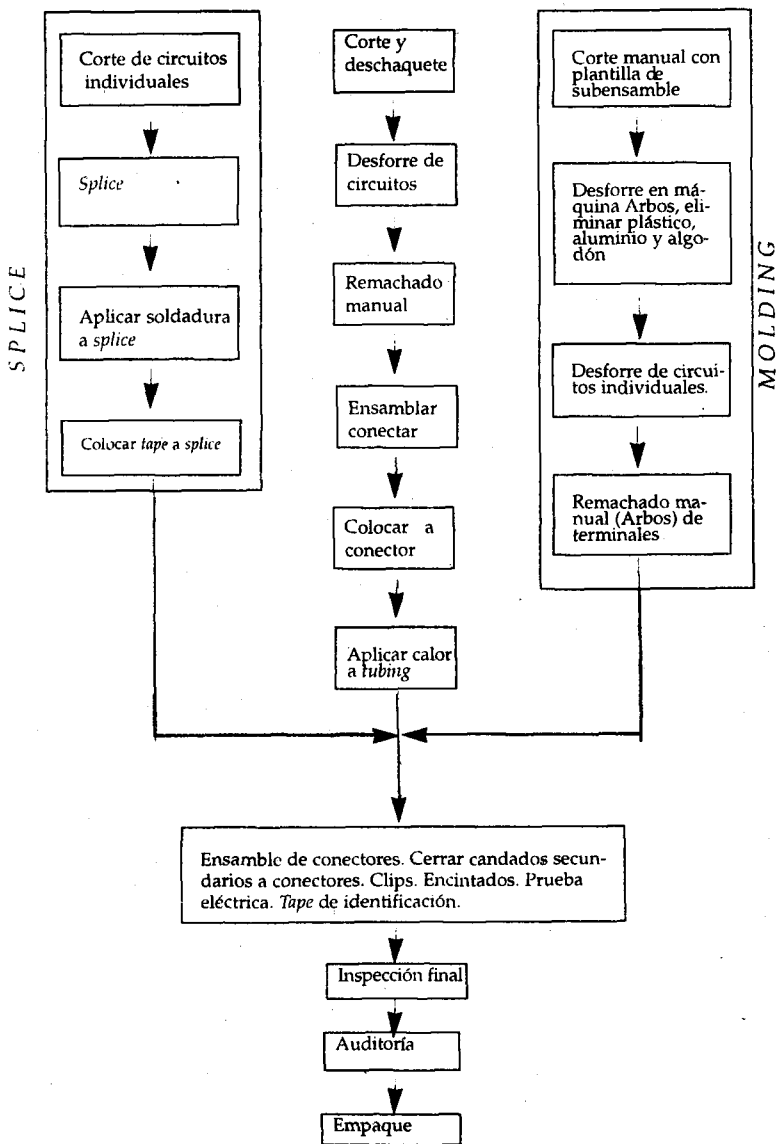
En la actualidad, el área de calidad es la más fuerte, apoyada por los equipos de control de calidad. Como señaló una supervisora: "La política es no sólo pensar en producir, sino producir bien y a la primera".

Para la empresa, mejorar la calidad, aumentar la productividad y reducir costos eran los objetivos a seguir ya desde 1992, entendiendo entonces por calidad de un producto "un proceso largo, paulatino, creativo y libre, en el que la persona pone en juego totalmente sus facultades para el logro del servicio propuesto".¹² En estos años se alcanza la norma Q1

¹² *Manual de entrenamiento para inspectores y supervisores*, documento interno de la empresa.

Diagrama 2 ENSAMBLE DE UN ARNÉS

Operación en tablero fijo



de calidad, establecida por la Ford para sus proveedoras.

Sin embargo, en el aspecto de calidad no fue tan fácil obtener resultados favorables de manera inmediata, a pesar de que ingeniería comenzó a evaluar los estándares,¹³ llevándose un estricto control estadístico del proceso.¹⁴ Los errores de calidad en gran parte eran considerados deficiencias humanas. En opinión de una ingeniera:

Antes se perdonaban todas las fallas. Con el tiempo la política se fue refinando. Esto tuvo muchos tropiezos en un principio, pues la gente no se cambió, hubo que cambiar su mentalidad. Incluso hoy puedes encontrar gente que tiene los vicios que se crearon entonces.

Sin embargo, los obstáculos para alcanzar la calidad total tuvieron también su fundamento técnico. Sobre los problemas de calidad iniciales en el ensamblado del arnés por medio de bandas rotatorias nos da cuenta una supervisora de producción:

13 En el taylorismo, nos dice Coriat, la estandarización es una imposición jerárquica definida por un pequeño grupo de expertos. En el modelo japonés, por el contrario, es un objetivo mejorable, definido con la participación de todos. Esta descentralización, representada por grupos de trabajo calificados, supervisados por sus mismos miembros y con características de tipo gremial, incrementa la productividad de trabajadores y de la tecnología de producción (Coriat, 1991). En la empresa arnesera que nos ocupa, los estándares y las formas de hacer el trabajo son diseñados por ingeniería, pero existe un programa de mejoras continuas puesto en práctica por los equipos de acciones correctivas, en donde, al menos en teoría, los trabajadores analizan y proponen cambios o adecuaciones a lo que ingeniería crea.

14 El control estadístico del proceso permite dar seguimiento al proceso productivo, controlarlo para después analizarlo y proponer mejoras, mediante un programa de mejoras continuas. Es una de la técnicas que se utilizan para controlar los procesos por medio de gráficos. Con él se da apoyo a los di-

La gente no se acomodaba a trabajar junta, pero al cabo del tiempo se solucionó. El problema tiene que ver con el número de partes que se manufactura. Por ejemplo, para un arnés muy grande, como el del Mustang, se tienen 36 tableros en la línea, son más de 40 personas en la banda. Era difícil que se coordinaran tantos trabajadores. El sentido de las bandas es que la gente agarre un ritmo, que no tenga "chance de hacerse el loco".

Al parecer, el diseño y la construcción misma de las bandas contribuyeron a crear ese problema. Muchas de las bandas, particularmente las primeras que se instalaron, fueron fabricadas en Estados Unidos y trasladadas de las plantas donde operaban a las recién instaladas en el estado. Esas bandas fueron construidas, además, a partir de estándares ergonómicos establecidos en Estados Unidos para trabajadores anglosajones. Al respecto, una ingeniera señala:

Las condiciones de esas bandas eran pésimas. Ingeniería de aquí tuvo que mejorar la construcción de las bandas traídas de Estados Unidos. Ahora son más confiables, reduciendo las fallas de construcción hasta en un 80% y aumentando la producción.

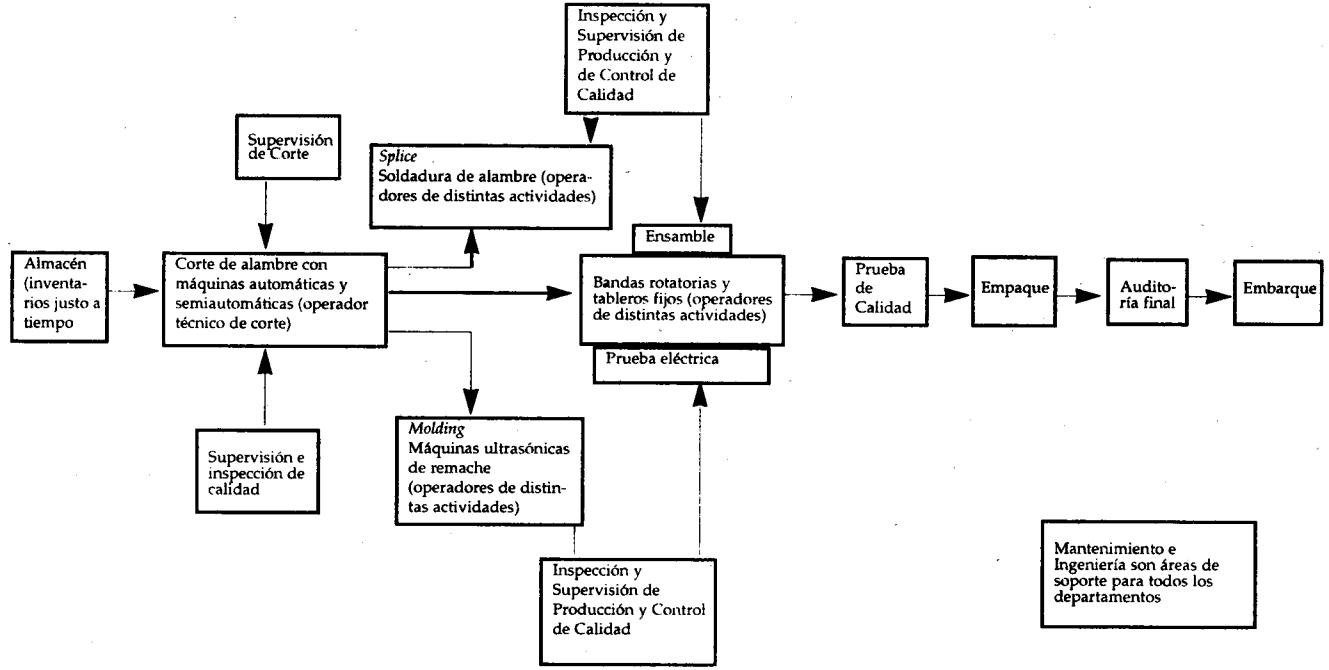
ra controlar los procesos por medio de gráficos. Con él se da apoyo a los diferentes departamentos, principalmente al de producción. Con los gráficos se controla que los requerimientos del cliente se cumplan. Otra tarea del control estadístico del proceso es generar círculos de calidad, que serían los equipos encargados de atacar problemas específicos originados en las áreas de trabajo. Estas técnicas estadísticas, con todo y sus ventajas probadas, en opinión de una ingeniera son métodos sumamente atrasados en comparación con los japoneses, los que ya aplican diseño de experimentos.

Salvados estos obstáculos, hoy el arnés ensamblado en las bandas se produce con mayor calidad y rapidez que antes, cuando se hacía en los tableros fijos.¹⁵ El ensamblado en bandas posibilita un control de calidad continuo, en cada fase del proceso de armado, rectificando errores antes de terminar el arnés. Así, al final de la banda la prueba eléctrica del arnés saldrá positiva (diagrama 3).

Haciendo el recuento, vemos que de 1991 a 1996 la empresa flexibilizó la mano de obra; reorganizó el proceso productivo mediante la implantación del justo a tiempo; introdujo ciertas innovaciones tecnológicas; estructuró una vigilancia más amplia y fuerte sobre el conjunto de la producción a través de un rígido control estadístico del proceso; la implantación de círculos de acciones correctivas le permitió un mayor involucramiento de los trabajadores, detectar errores y mejorar la calidad del proceso y del producto; puso en práctica programas de mejoras continuas; fomentó la capacitación de su personal, particularmente de puestos intermedios hacia arriba, y se fijó metas para alcanzar el control total de calidad. El orden, la disciplina, la organización, la limpieza, la seguridad y el acomodo del material son aspectos cotidianamente reiterados a los trabajadores. Para alcanzar la calidad total, se considera fundamental evitar los accidentes de tra-

15 Con todo y las adecuaciones que se han hecho en las bandas de ensamble, este departamento sigue siendo el más problemático, pues los arneses son cada vez más complicados y más grandes. Es en el área de ensamble donde se registran mayores errores de calidad, y éste constituye un espacio laboral ocupado fundamentalmente por mujeres. En opinión de una supervisora, las fallas se deben al cansancio de las y los operadores(as), quienes a pesar de contar con ayuda visual, confunden los colores de los cables ensamblando cables de colores indebidos. En este caso, para el ensamble no sólo hay que diferenciar colores sino tonos de colores.

Diagrama 3
FLUJO DE PRODUCCIÓN POR DEPARTAMENTOS



bajo, mantener las áreas limpias, sin desperdicios, con orden, sin materiales tirados.

El crecimiento mismo de la empresa, con la apertura de nuevas plantas, permitió darle una nueva dimensión a la flexibilidad y capacitación de la mano de obra, extendiéndola horizontalmente a todas las plantas y verticalmente a todo el abanico de puestos. Los trabajadores, si bien están adscritos a una planta, pueden ser trasladados temporalmente ahí donde las alzas en volúmenes o la falta de personal lo requieran. Esto puede incluir en algunos casos a mandos medios y altos. Una trabajadora nos relata la situación:¹⁶

Entre todas las plantas de la empresa se intercambian los trabajadores. Cuando baja la producción en una fábrica, los trabajadores de más antigüedad y experiencia se van a otra (...). Cuando suben los volúmenes de producción en una fábrica, primero se ve a cuántos trasladan de otras instalaciones antes de contratar gente nueva.

¹⁶ La contratación de personal directo se da inicialmente por un mes, después por tres y así sucesivamente hasta alcanzar el año, cuando se ve si reúne los atributos para ser considerado trabajador de base. Como los volúmenes de producción son muy variables, a la empresa le conviene tener una masa fluctuante de trabajadores temporales capacitados que puedan ser movidos de planta en planta según los vaivenes de la producción. Esta también es una forma de la empresa de probar las capacidades de sus trabajadores y, si son trabajadores inexpertos o poco adecuados, despedirlos. "Sólo van otorgando antigüedad a aquellos que van demostrando disposición y entrega al trabajo", como señala una supervisora. Evidentemente esto tiene efectos en la calidad del producto, pues se considera que no es sino hasta los tres meses de trabajo cuando un trabajador "se asienta", cuando comienza a dar buenos resultados y puede ser "certificado". Sobre los supervisores de producción recae el peso de este problema, pues son ellos quienes tienen que capacitar a la gente nueva. En el pasado, cuando se ubicaba a un trabajador adecuado, según las exigencias de habilidad y entrega al trabajo, no se le liquidaba completamente, se le mantenía el 60% del sala-

Existe una rotación sistémica de los trabajadores dentro de una planta y entre plantas, y la polivalencia, si bien no aparece como directriz oficial de la empresa, existe en la práctica cotidiana, auspiciada por la misma movilidad de los trabajadores. Buena parte de los operadores de base deben capacitarse para realizar con eficiencia distintas tareas y poder cubrir los huecos de personal que cotidianamente surgen por los movimientos de trabajadores que todos los días se tienen que realizar para cubrir los pedidos de producción justo a tiempo. Estos trabajadores son los *comodines* del trabajo.

La productividad y calidad depositadas más en la reorganización del trabajo que en las innovaciones tecnológicas impulsan un uso extremo de las facultades intelectuales de todos los trabajadores. A falta de más o mejor equipo, el trabajador tiene que idear cómo trabajar para cumplir las normas de calidad tan altas. Con cierta pesadumbre, una ingeniera se lamenta:

Falta inversión económica, se da una gran cantidad de propuestas de mejoras pero no se suelta el dinero para llevarlas a cabo. Las opciones permanentes ante determinados problemas no se aceptan porque implican inversión de dinero. Se privilegian las opciones de solución provisional porque son más baratas; es una política de apli-

rio sin trabajar y ante una nueva alza de volumen el trabajador estaba obligado a regresar. Esta práctica, aplicada durante algunos años (no se confirmó si se mantiene aún), permitió a la empresa operar sin mayor problema. De hecho, la rotación e inestabilidad de una gran masa de trabajadores son propiciadas por la misma empresa, se sustenta en ellas a partir de una política de flexibilización de la mano de obra para cubrir los flujos cambiantes de producción. Los traslados de una planta a otra, en el caso de personal de mandos medios y altos, suelen ser por la falta de personal, por incapacidades, por ejemplo, del mismo nivel en otra planta. Son temporales y se consideran "préstamos" de una planta a otra.

car mejoras pero muy lentamente, aun cuando las inversiones no fueran grandes. Sí se aceptan propuestas, pero poco a poco se aplican las acciones de solución permanente. Sobre lo más relevante, sin embargo, se decide a nivel central, y se derrama dinero, como el alcanzar el QS9000. En cuanto a lo cotidiano, se resuelve con las acciones y propuestas de la gente.

La trayectoria tecnológica de la empresa, desde la primera planta instalada en 1988 hasta las seis actuales que la componen, siguió un sinuoso camino, siempre con la mira puesta en satisfacer las normas de calidad impuestas por el cliente. En términos generales, un resumen muy elocuente de lo que ha significado este proceso de transformación tecnológica y organizacional nos los da una gerente:

En el aspecto de tecnología el cambio ha sido muy radical porque la tendencia está en utilizar equipo o maquinaria más sofisticada que haga por sí sola el mayor trabajo que pueda. Se ha invertido y trabajado muy fuerte por tratar de tener el equipo más sofisticado en el área. Se ha pasado por tres administraciones. La competencia en la rama automotriz está muy fuerte; entonces, si nuestros procesos productivos y nuestra cultura organizacional no hubieran cambiado como lo hicieron, probablemente no existiríamos. Para estar y permanecer en una empresa de clase mundial se tienen que dar muchos cambios. El operador, por ejemplo, es ahora alguien que tiene que capacitarse, empaparse más y entender más lo que se produce, cómo se produce y quién lo utiliza, para que esté más consciente de que lo que está haciendo va a llegar a un último consumidor, y que

si ese consumidor está contento se va a reeditar en un beneficio para todos. En el proceso productivo al operador se le ofrecen más ayudas visuales para llevarlo a hacer su trabajo de tal forma que reduce la posibilidad de un error (...). A nivel de mandos medios, desde jefes de línea y supervisores para arriba, se les ha tenido que cambiar la mentalidad de forma más enérgica, hacerlos autosuficientes, que dentro de una línea de producción tengan responsabilidades de muchas cosas, no sólo de producir. Tienen que producir con calidad, mantener a su gente segura, conservar su área limpia, producir el menor material de desperdicio posible. En el nivel de ingeniería ha pasado lo mismo: al ingeniero se le ha capacitado mucho más para que sea más universal, de tal manera que un ingeniero te pueda hacer el trabajo de dos o tres personas gracias a la capacitación que tiene. A nivel gerencial también ha habido cambios, en la forma de lograr las cosas, en la forma de administrar. De manera general se ha trabajado muy fuerte con lo que es el mejoramiento continuo, esto es, que siempre habrá una mejor manera de hacer las cosas; si ahorita lo está haciendo bien, hay una forma de hacerlo aún más bien. Estos han sido parte de los cambios que ha habido en la cultura organizacional para seguir en el camino de llegar a ser una empresa de clase mundial.

La certificación como empresa de clase mundial

Con la tercera administración, el objetivo principal ha sido convertirse en una empresa que produzca bajo las normas de calidad internacional más eleva-

das, esto es, alcanzar la certificación del QS9000. Los cambios realizados para alcanzar tal meta se han dado exclusivamente en el plano organizacional: cambio de mentalidades y capacitación de personal, desde abajo hasta arriba.

Al sistema de calidad puesto en práctica por la anterior empresa le incluyeron un nuevo objetivo, el que dice que "todo lo que haces tiene que estar escrito y todo lo que está escrito se tiene que hacer en el proceso". Lo que se pretende es que los trabajadores sigan exactamente los procedimientos.¹⁷ En palabras de un gerente:

El principio del QS9000 es asegurar que el proceso que estás utilizando sea el correcto para elaborar un producto con calidad. Lo que te dice es que todo lo que haces lo tienes que escribir y todo lo que escribes lo tienes que hacer; es una manera de asegurar que el proceso está utilizando todos los recursos para eliminar la posibilidad de error. Ingeniería diseña el modelo del proceso a seguir pero no controla su seguimiento. Si alguien tiene una mejor manera de hacer su trabajo, no puede aplicarla si no la pone por escrito, esto es, si ingeniería no lo autoriza. Tiene que pa-

17 Con el taylorismo, el control del trabajo pretende que los obreros trabajen sometidos a una supervisión total por parte de la jerarquía; el control es puramente disciplinario y extrínseco y resulta ineficaz porque los obreros consiguen ganar tiempo para sí mismos adaptando el trabajo a sus propios ritmos. Con los mecanismos del justo a tiempo, el involucramiento en los equipos de calidad y la asignación de tareas claramente delimitadas, los trabajadores se vuelven más sensibles a las exigencias del mercado y su control es más claro y efectivo, más "transparente", mediante formas de gestión que permiten detectar no sólo el error que se comete sino quién lo comete. Los trabajadores se ven obligados a rebasar los límites establecidos de las tareas por los niveles de responsabilidad que asumen. Todo esto es lo que podría conducir a una mayor intensificación del trabajo, pues, como señala Castillo, "aligerar la producción puede ser a fin de cuentas aligerar el trabajo, 'meterle prisa', 'sobrecargarlo', lo que sólo significa intensificar el trabajo" (Castillo, 1996:14).

sar por un proceso de aceptación, se controla todo lo que manejas, te lleva a controlar lo nuevo que haces, tienes que asegurar sacar lo obsoleto para implantar lo nuevo, y de todo se lleva un control por escrito, debes tener pruebas de los cambios que has hecho a un determinado proceso. Todo se realiza mediante control estadístico, mantenimiento, control de calidad, de producción. Para toda actividad que haces dentro de la planta hay una instrucción de trabajo que te dice cómo hacerlo, te explica los pasos que debes seguir, y de esa manera el proceso se asegura que lo estás haciendo bien, no te dan margen a que te salgas, aunque se reconoce que se puede hacer pero no se debe.

Para la certificación se intensificó el trabajo con los equipos de acciones correctivas, ya existentes en la anterior empresa. Ahora cada supervisor de producción asume la responsabilidad de tener su equipo de acciones correctivas para atacar los problemas que se le presenten en su área. A través de cuatro comités se pone en práctica la capacitación al conjunto de los trabajadores. Además del que dirige los grupos de acciones correctivas, se encuentran los equipos de educación, concientización y medición.

El compromiso de alcanzar el QS9000 se tiene claro, particularmente de los niveles medios hacia arriba; se sabe que de no cubrirse los objetivos, va de por medio la existencia de su trabajo. A nivel de los operadores, todo depende de la labor que desempeñen los supervisores de producción, los que en opinión de algunos de sus superiores "no tienen tiempo para dedicárselo a esa labor".

La responsabilidad que adquiere el supervisor en el proceso de certificación es muy grande. Es el ins-

trumento central por medio del cual se difunden y aplican métodos y políticas; es la correa de transmisión en la estructura ocupacional que transporta información de arriba hacia abajo y viceversa. Pero ¿qué implica en términos concretos el QS 9000? Una supervisora nos responde:

El QS9000 implica una mejora constante, ir aportando ideas para desarrollar cada vez más el producto y la producción. Implantar el cero error. Los equipos de acciones correctivas son los canales para aportar ideas, donde están operadores, supervisores, calidad e ingeniería. A partir de un problema en el área, se discute lo que puede hacerse.

Con esas directrices en mente, los supervisores deben certificar a cada uno de los trabajadores, pues un operador no podrá ejecutar una operación si no está certificado para ello. Las certificaciones se realizan de acuerdo con un instructivo de operación realizado por ingeniería para cada estación de trabajo. Se pretende que los trabajadores sean certificados en varios puestos de trabajo, y puedan convertirse en multifuncionales.¹⁸ Las tareas tienden a simplificarse lo más posible para evitar movimientos inútiles y errores potenciales; la estandarización se convoca precisamente para que se haga más fácil la compren-

¹⁸ La certificación consiste en un proceso de capacitación y aprendizaje por parte del operador sobre las tareas de un puesto y la forma adecuada de realizarlas, además de involucrarlo en el conocimiento y comprensión general de todo el proceso de producción del arnés. Un supervisor nos dice: "el operador tiene que entender el instructivo y compenetrarse con él. Con base en eso, los supervisores los identifican y van viendo si siguen los pasos, qué conocimiento tienen de lo que están haciendo, cómo realizan sus operaciones y qué hacen con el material de desperdicio. Deben tener muy claro todo el proceso".

sión del trabajo y ayude a descubrir errores, o a no cometerlos.¹⁹

En general, la reorganización del trabajo que ha implicado el proceso de certificación parece ser bien visto por los mandos medios y altos. Sin embargo, los niveles de tensión en el empleo se han agravado considerablemente. Sobre este aspecto coinciden todas las personas entrevistadas. Una de ellas comenta:

La empresa se certifica como empresa no como integrada por plantas. Con este trabajo las presiones han aumentado muchísimo, intensificándose el trabajo al grado de que nos quedamos a trabajar más de 12 horas de jornada laboral, incluso sábados y domingos. Abandonamos prácticamente el trabajo específico del puesto para cubrir el programa. Las relaciones laborales están muy tensas, auditoría tras auditoría, demasiado tensas, todo mundo comienza a pegar de gritos. Inclusive, a pesar de que estamos dentro del proceso de certificación del QS9000, todavía existe coraje porque no se da apoyo económico para tener mayor equipo, aun cuando nos deben certificar. La presión es mucha porque, por ejemplo, tiene uno que estarse peleando por una computadora para hacer un trabajo cuando va a llegar auditoría. Nos dicen: "Tienes que entrar en la jugada, y yo no sé cómo le vas

¹⁹ Muchos críticos de los nuevos modelos productivos consideran estas prácticas como meras expresiones del taylorismo; sin embargo, Coriat opina que en estos casos eliminar los movimientos inútiles no tiene el mismo significado, pues se parte de una realidad diferente. En su opinión, el modelo japonés se refiere al flujo sistemático de la producción, y con Taylor al comportamiento físico individual del obrero, puesto que la secuencia detallada de sus gestos debe estar regulada. Dentro de esta polémica, Durand nos interroga sobre los tipos de rigideces y flexibilidades que han existido en la historia del capitalismo y nos pregunta si el aparato de producción japonés es tan flexible como dicen y el taylorismo tan rígido como se describe (Coriat, 1991 y Durand, 1993).

a hacer pero tú me tienes que entregar un trabajo de calidad". Debes entregar un trabajo de calidad con los recursos que tienes a mano.

Sólo han sido cambios a nivel de la organización del trabajo y, sin embargo, todo se ha transfigurado; el trabajo humano se ha hecho más responsable, más comprometido, más flexible, más diligente, más de grupo y más controlable.

Políticas de contratación

Cuando se crea la empresa, como lo hemos mencionado anteriormente, no se contaba con una política de contratación de personal muy clara. No obstante, como se partía de que el trabajo a realizar no era pesado, se prefería la contratación de mujeres de mayor edad, con hijos grandes, considerando que este tipo de mano de obra era más estable. Sin embargo, poco después estas trabajadoras comenzaron a manifestar muchos problemas de salud. Las incapacidades por problemas de várices y dolores en la espalda, principalmente, crecieron abruptamente, enfermedades quizás originadas fuera del trabajo, en un medio de vida precario y después de varios partos, que se agudizaron en el trabajo en la fábrica, al permanecer de pie toda la jornada. Hubo incluso casos de pensión por esos motivos. Los problemas de salud de estas trabajadoras, en los primeros años de la empresa, provocaron cerrar la contratación a mujeres mayores de 35 años, con todo y que demostraron que en efecto eran menos inestables.²⁰

²⁰ En su investigación sobre la rotación de los trabajadores en las maquiladoras, Canales concluye que las mujeres muestran un nivel de rotación laboral significativamente menor al de los hombres. Encuentra que la rotación

Los criterios de edad y salud son muchas veces determinantes a las que se recurre para despedir o contratar, pues cada puesto puede contener diversas combinaciones de aptitudes, según las características del asalariado y las maneras de realizar su trabajo. En algunos casos, por ejemplo, se despide porque se es joven o mujer, en otros se le contrata por serlo.²¹

La situación anterior, sumada a la implantación de nuevos requerimientos de competitividad del mercado automotriz, obligan a contratar personal joven y demandar el ingreso de técnicos e ingenieros. Este proceso comenzó a darse en 1990, pero el periodo de transición fuerte se da entre 1992 y 1993, ya con la segunda compañía. Esta circunstancia coincide con una fuerte crisis de los sectores económicos predominantes en las localidades vecinas a las plantas arneseras, lo que propicia también un cambio en la composición del personal que solicita empleo. A principio de los años noventa, las maquiladoras de

parece estar vinculada a la dinámica y evolución de los ciclos de vida del trabajador. En cuanto a estado civil, se observa que las mujeres que por lo menos alguna vez estuvieron unidas tienden a ser más estables: 56.5% de las unidas son estables y sólo 13.9% son "rotadoras"; con respecto a los hombres, 35% son estables y 50% "rotadores", respectivamente. Señala que la responsabilidad de las mujeres a medida que evoluciona su ciclo de vida parece ser mayor (Canales, 1995).

- 21 Hoy la empresa donde se encuentran las fábricas enfrenta un problema ante sus expectativas de crecer que pueden cambiar la composición de la mano de obra de las plantas de arneses. Para el próximo año se pretende crecer en más de dos mil trabajadores con la apertura de más instalaciones. Se piensa que ya se está llegando al límite de la fuerza de trabajo disponible en las localidades circunvecinas. La opción que se les presenta es abrir la brecha de edades, lo que podría permitir de nueva cuenta la entrada de mujeres de mayor edad. Ante este posible panorama, vemos que el ideal de mano de obra no existe, el más rentable muchas veces será el disponible. Los supuestos atributos naturales (características del trabajador de origen rural o urbano, de la mujer y del hombre) pueden ser pasados por alto, pero porque no existe otra mano de obra disponible o porque ésa es la más rentable en el momento.

arneses comienzan a abrirse a una fuerza de trabajo para la que anteriormente no constituían una fuente de empleo atractiva. El desempleo creciente en la región posibilita la incursión masiva de hombres en las maquilas, al igual que de mujeres.²²

En la actualidad, la compañía pregona una política de igualdad de oportunidades en cuanto a la contratación de personal. Esta la estipula en sus documentos sobre la filosofía de la empresa. De manera oficial no pareciera, pues, existir ninguna restricción para hombres o mujeres para acceder a ningún puesto.²³ Las desigualdades se producen más bien en las asignaciones de tareas y en los mecanismos de ascenso y promoción, como se verá más adelante.²⁴ Son prácticas de uso de la mano de obra sustentadas en un conglomerado de ideas sobre lo que es el género, sobre lo que se piensa son los hombres y las mujeres, lo que se asume como patrón de las

22 De acuerdo con las necesidades específicas de personal que la empresa plantea, la compañía que alberga a las maquiladoras consigue a los trabajadores. Los operadores se buscan en la localidad o localidades rurales circunvecinas. Los profesionales se localizan en otras maquiladoras, preferentemente en la frontera. En principio, se prefiere que el operador provenga de un medio rural, pues se le considera más disciplinado y con menos opciones en el mercado externo para dejar la maquila. Pero los criterios son muy cambiantes, de acuerdo con costos y beneficios. A los trabajadores de un medio rural se les tiene que pagar el transporte, a los de la localidad no. De hecho, son factores económicos los que determinan las decisiones.

23 En una investigación sobre maquiladoras en la frontera norte, Carrillo y Contreras encuentran que las ofertas de empleo para operador, técnico, supervisor o ingeniero excepcionalmente explicitan una demanda de trabajador de un sexo determinado. Señalan que por lo general se requieren más operadoras que operadores, no se exige tampoco límite de edad o experiencia previa, incluso para la escolaridad el límite es primaria terminada. Sólo a los técnicos se les pide carrera técnica y a los ingenieros experiencia de un año en métodos de fabricación, y las áreas son ingeniería industrial, electrónica y electromecánica (Carrillo y Contreras, 1992).

24 Si bien oficialmente se habla de una política igualitaria para hombres y mujeres, sobre todo con la tercera administración, siguen existiendo barreras de entrada para la mujer, tanto a la maquila como al acceso a nuevos pues-

relaciones entre hombres y mujeres, que no es más que un producto de procesos sociales y culturales.

En unos cuantos años, la empresa pasó de ocupar mayoritariamente mujeres a emplear hombres masivamente.²⁵ Hoy cerca del 60% de los trabajadores son hombres. La población masculina creció en parte por la demanda de técnicos e ingenieros, disciplinas en donde la mujer en México no tiene una matrícula muy amplia, pero también por la incursión generalizada de hombres como operadores.

En las plantas, para ocupar un variado número de puestos técnicos o de categorías superiores al de operador, no es requisito ineludible obtener una escolaridad determinada. La experiencia y capacitación dentro de la planta otorgan los conocimientos y calificación necesarios para desempeñarse eficientemente en ellos. Y es el hombre quien desde su arribo como operador los ocupa hoy de manera abrumadora.²⁶

Para ingresar a trabajar como obrero se requieren conocimientos y competencias básicas que la edu-

tos. Para el puesto de operador, si bien se prefieren mujeres porque se concentrarán básicamente en el ensamble del arnés, el estado civil en el que se encuentren es determinante. Se selecciona a las solteras, y de tener hijos, que éstos sean mayores de seis años. Para la fabricación de algunos arneses se solicitaron trabajadores con un mínimo de 1.65 metros de estatura, evidentemente una buena cantidad de mujeres no los cubre. Una planta de reciente creación solicita exclusivamente hombres, pues los arneses que fabrica son muy grandes y pesados. Fuerza y habilidad manual, "atributos" masculino y femenino, respectivamente, parecen seguir pesando en la empresa flexibilizada.

25 En general, este proceso se comenzó a dar de manera generalizada en la maquila de exportación. En *Estadísticas de la industria maquiladora de exportación 1990-1994*, del INEGI, en 1990 del total de obreros ocupados en la industria maquiladora de exportación, 61% eran mujeres. Para 1994 las mujeres representaban el 59.5% y el volumen tanto de hombres como de mujeres también creció.

26 Carrillo y Contreras encuentran que en el sector de autopartes la estructura de calificaciones es de forma más homogénea que en otros sectores. Existen diferencias significativas entre puestos de trabajo y el de técnico re-

cación secundaria proporciona. Lo importante es aprobar los exámenes sobre capacidades manuales y visuales (prueba de ceguera al color) y conocimientos básicos de aritmética y español. En este nivel, hombres y mujeres se encuentran en un plano de igualdad, por así decirlo, incluso con una cierta ventaja de las mujeres en cuanto a las habilidades manuales, pues resultan las más fácilmente aprobadas en esta prueba, aunque ante una cierta torpeza al hombre no se le niega su ingreso.

Para los casos de puestos técnicos o profesionales, se exigen competencias específicas, asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnica, directamente relacionadas con las funciones que realizará el trabajador, exigencias que van acompañadas de condiciones y atributos subjetivos que giran en torno al sexo del trabajador solicitante. El dominio del inglés en estos casos se considera básico, tanto por las expectativas de capacitación en Estado Unidos como para el contacto con el personal directivo de la empresa matriz.

La filosofía de la empresa en la contratación de personal proclama una política de igualdad de oportunidades para los dos sexos. En la práctica, se prefiere el ingreso de mujeres solteras, sin hijos, o que éstos sean mayores de seis años. Ya dentro de la empresa, en un contexto social y cultural donde las relaciones humanas, la organización del trabajo y los conocimientos para desempeñarlo están determinados por una significación genérica de lo masculino y lo femenino, la carrera laboral se bifurca en dos vías, una para los hombres y otra para las mujeres. (Diagramas 4 y 5).

sulta el más calificado. Según los hallazgos de su investigación, en autopartes el 12.6% de los operadores tiene una alta calificación y los técnicos un 23.7%. Respecto a otros sectores, a modo de comparación en este último nivel, alta calificación solamente la tiene 19.9% en el vestido y 10.4% en la electrónica (Carrillo y Contreras, 1992).

Diagrama 4
ORGANIGRAMA DE MANDOS DE UNA PLANTA DE ARNESES

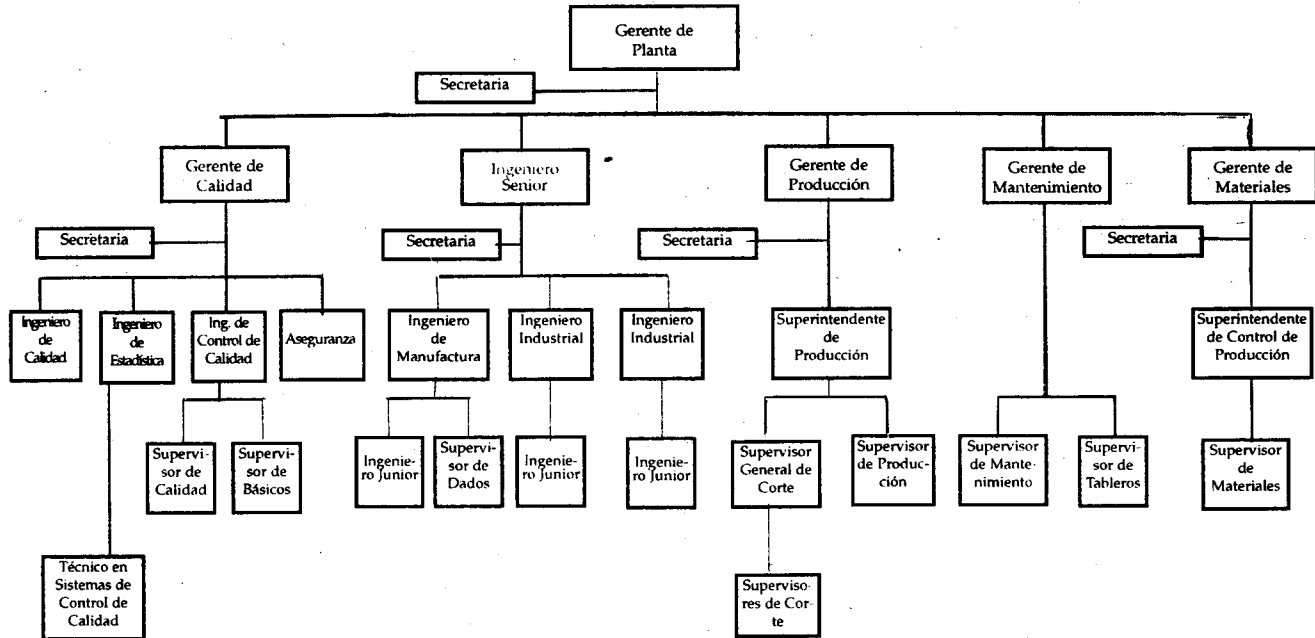
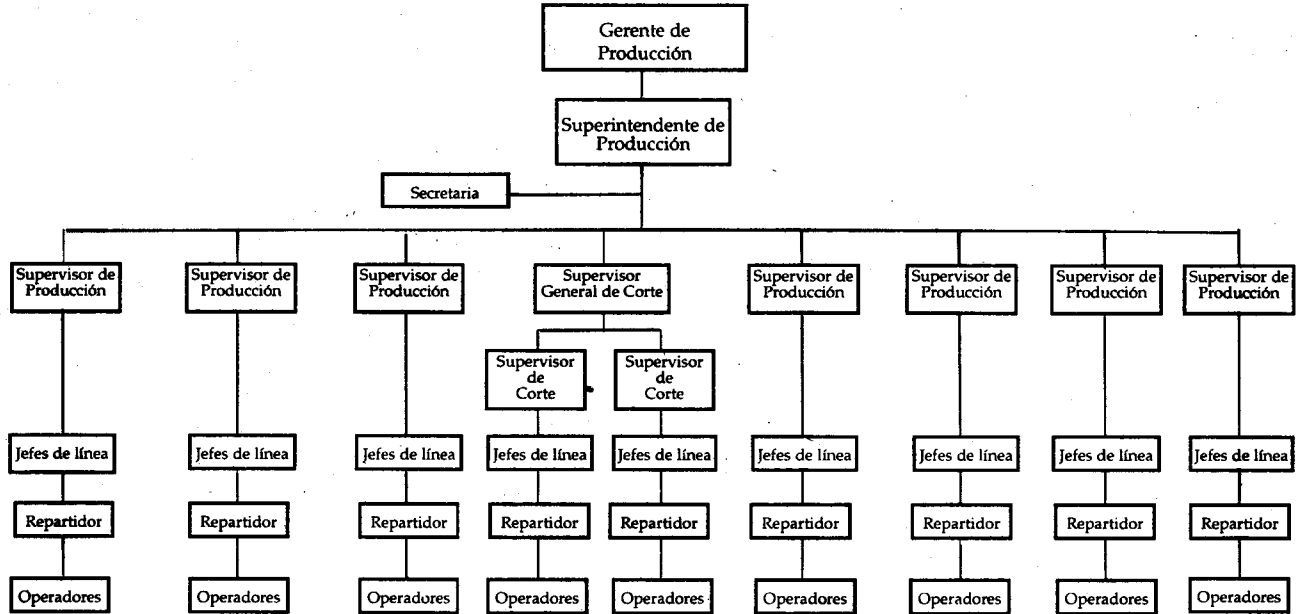


Diagrama 5
ORGANIGRAMA DE PUESTOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN



La varonización de la mano de obra ocupada

El crecimiento de la población masculina ocupada en las plantas fue dándose paulatinamente. Incluso causa sorpresa entre algunos directivos que en la actualidad el porcentaje de participación de hombres sea mayor que el de mujeres. Más que a requerimientos internos de la empresa, esta metamorfosis la atribuyen a los cambios en la demanda de empleo, aunque sí existe una planta que expresamente solicita hombres porque produce arneses grandes y pesados, ensamblados en tableros altos.²⁷

En la manufactura de arneses, a pesar de que se han introducido diversos cambios tecnológicos y organizacionales, el trabajo manual sigue siendo predominante. La habilidad manual y atención visual, características genéricas consideradas propias de las mujeres, y por las cuales durante muchos

²⁷ Según la OIT, el patrón de varonización de la mano de obra ocupada se ha observado en varias zonas maquiladoras de exportación. Este fenómeno suele explicarse por la incorporación de nuevos segmentos de la industria manufacturera tradicionalmente masculina, como la de autopartes, o por los incrementos en los niveles de calificación exigidos, más comúnmente encontrados en la fuerza de trabajo masculina. La varonización en la industria de autopartes en ciudades como Tijuana, Ciudad Juárez y Nogales, Carrillo la explica por la expansión de la industria, los crecientes procesos de automatización y la escasez de mano de obra femenina en esas ciudades (Carrillo, 1995). Este último aspecto es bastante discutible, como el propio Carrillo lo analiza en otros trabajos. En Tijuana y Monterrey, de 10 a 14 % de las plantas mantiene una ocupación casi total de hombres, y aunque la incursión masculina en el personal directo aumenta, no es mayoritaria. Respecto a la participación de mujeres, éstas en su mayoría son solteras sin hijos, en algunos casos porque sólo se emplea este tipo de personal o sólo se contratan hombres. En la electrónica, hay un equilibrio entre hombres y mujeres empleados; en la de autopartes es notorio el predominio de los hombres; en el vestido el de las mujeres (Carrillo y Santibáñez, 1993).

años las maquiladoras fueron un trabajo de mujeres, hoy tienden a exigirse también a los hombres ante su irrupción en el espacio obrero de las maquilas. Según declaró una gerente, a los hombres les lleva más tiempo adquirir la habilidad manual necesaria para realizar una determinada tarea, pero al final del camino, y frente a las exigencias de producir con calidad y sin error, se adaptan, independientemente de sus destrezas o torpezas iniciales.

Para ir eliminando las diferencias en la curva de aprendizaje entre hombres y mujeres en ciertos trabajos manuales, se insiste en hacer cada vez más riguroso el examen de ingreso de habilidad manual. Pero, por desgracia, esa política de paciente espera frente a la capacitación paulatina de los hombres en habilidades manuales no se aplica en los puestos técnicos respecto a las trabajadoras mujeres. Las pocas mujeres que han accedido al puesto técnico de cortador de alambre son destituidas rápidamente del mismo si no se "hallan" bien y a las primeras de cambio en el puesto.

Algunos autores, sin explicar las causas, consideran que existe una relación positiva entre el cambio tecnológico y la demanda de fuerza de trabajo masculina, relación que puede modificar la composición de la mano de obra, de acuerdo con las estructuras de calificación y formas de organización que establezca la empresa.

Pero la introducción de innovaciones tecnológicas no necesariamente tiene que desplazar a las mujeres de los puestos calificados si no cuentan con un grado académico técnico. La calificación, como se señaló anteriormente, no tiene una relación directa con el grado escolar, más bien son las relaciones laborales que se instauren las que pueden inclinar la balanza a favor de uno u otro sexo en determinados

puestos calificados.²⁸ Un ejemplo ilustrativo es el operador de corte de alambre, puesto considerado técnico calificado donde se maneja maquinaria automatizada asistida por computadora. A él se accede vía la calificación adquirida dentro de la planta y sólo son hombres los que llegan a ocupar el puesto.

Anteriormente el trabajo en la maquila se caracterizaba como de "baja atracción absoluta", pero hoy los hombres están optando por estos trabajos porque no hay ocupaciones alternativas en la localidad donde se asientan las plantas. Incluso la rotación, a pesar de que continúa siendo un problema de cierta importancia, está siendo sustituida por una mayor estabilidad en el empleo. Por ello es que explicaciones como la falta de mano de obra femenina en la localidad, para entender el proceso de varonización, no tienen demasiado sustento.²⁹ La situación del mercado laboral local pudiera más bien

28 Con respecto a la escolaridad en las maquiladoras, los hallazgos de Carrillo y Santibáñez no establecen una relación directa con la calificación. Encuentran una baja escolaridad (6 años de promedio) contra una calificación alta. Esta situación, en su opinión, relativiza lo encontrado "sobre la complejidad productiva y tecnológica y los niveles más altos de calificación-escolaridad exigidos. La calificación del trabajador se eleva pero a partir de su experiencia laboral previa" (Carrillo y Santibáñez, 1993:84-86). Schneider, por su parte, considera que no es la técnica la que determina el contenido de las tareas y la recomposición de los empleos, sino que es la elección de los responsables de las empresas la que decide en buena medida las calificaciones requeridas (Schneider, 1991:7). Fernández Kelly y Valdés señalan también, por separado, que no se han encontrado vínculos fuertes entre educación formal y capacitación o creatividad en el trabajo. La relación entre educación formal e involucramiento del trabajador en actividades de compostura y mantenimiento, de ingeniería, innovación e invención tiene también una asociación muy baja. Al respecto ver también Lara (1995), Fernández Kelly (1989) y Valdés-Villalva (1989).

29 En la frontera norte existe una gran población potencial susceptible de ser empleada por la industria maquiladora de exportación, señala Carrillo, rechazando la tesis de la falta de mano de obra femenina para explicar la varonización de la mano de obra ocupada en las maquiladoras de esa región.

aportar elementos más claros para explicar esta variación.³⁰

Características de los puestos y prácticas de uso de la mano de obra

En las plantas existe una lista muy amplia de actividades para la categoría de operador, nivel inicial en la estructura de puestos. Dentro de la misma gama de funciones y competencias laborales, un operador puede serlo durante varios años cambiando las tareas que realiza, algunas más simples, otras más pesadas, algunas más complejas, otras que requieren mayor conocimiento o destreza, incluso calificación o manejo de maquinaria automatizada, pero siempre dentro de la categoría de operador.³¹ En el trabajo técnico también hay un pequeño abanico de actividades, pero de más difícil movilidad, porque son tareas que demandan conocimientos específicos, ya sea de control de proceso y calidad, de mantenimiento u operación de máquinas de distinta índole y finalidad. En el ámbito profesional, el espectro de puestos puede ser más amplio y atractivo en cuanto a la formación de una carrera laboral.

Dice que más del 30% de la Población Económicamente Inactiva está en posibilidades de ofrecer su fuerza de trabajo a dicha industria; de cada 10 mujeres en edades de 15 a 19 años, sólo 2.4 trabajan en Tijuana, 2.7 en Monterrey y 3.9 en Juárez. No se ha llegado al límite de oferta de trabajo en las ciudades fronterizas, afirma el autor (Carrillo, 1995).

30 Para el caso de la zona fronteriza, De la O Martínez señala que el proceso inflacionario en los ochenta (y yo diría que también el de los noventa) pudo haber incrementado la participación de hombres, además de que, por el mismo proceso, el salario de la maquila no fuera redituable para las mujeres y muchas prefirieran el empleo a domicilio, el servicio doméstico o alguna actividad en el sector terciario (De la O Martínez, 1995).

31 En su investigación sobre las maquiladoras en Ciudad Juárez, De la O Martínez encuentra que la mujer sólo puede acceder a dos niveles jerárquicos:

Como se mencionó en el apartado anterior, para ingresar como operador se requiere cuando mucho secundaria terminada. La experiencia previa no es particularmente necesaria.³² Hombres y mujeres se incorporan a trabajar en un plano de relativa igualdad en cuanto a conocimientos formales y grado escolar. Si partimos de esta premisa, se podría pensar que las expectativas laborales para ambos tendrían que ser entonces también iguales. Sin embargo, ya dentro de la planta se perfila un horizonte laboral diferenciado para cada sexo, a partir de una división del trabajo que estipula condiciones y aptitudes particulares para cada actividad.

Para cada puesto de trabajo, y particularmente para cada tarea, se traza un manual de características, aptitudes o cualidades particulares y necesarias para realizar el trabajo de manera eficiente. De esta forma, a cada tarea se le destina la supuesta mano de obra más adecuada. Esta visión se transmite de trabajador a trabajador, se integra al proceso productivo en el momento en que los individuos, hombres y mujeres, ingresan a él. Estas representaciones sociales, representaciones simbólicas de los atributos de hombres y mujeres, son procesos de significación que, como señala Lamas, producen efectos en la percepción de las personas, dan atribuciones a

operadora, donde no va más allá del ensamble, y el de jefa de línea. Para alcanzar este puesto, señala, se tiene que demostrar un gran dominio en la producción y conocimiento de un gran número de operaciones de las distintas líneas de producción. Afirma que la movilidad interna es casi nula; se puede cambiar de tarea específica pero no de puesto o de contenido del trabajo o nivel jerárquico (De la O Martínez, 1994).

32 Para Mertens, los factores que más cuentan en la producción son la motivación y la capacidad de aprender; por ello el nivel previo de instrucción es menos importante gracias a nuevos métodos pedagógicos que permiten superar todas las dificultades con que pueda tropezar la enseñanza de adultos: "obreros poco instruidos pueden adquirir calificaciones complejas gracias a una instrucción programada y a un ritmo personalizado" (Mertens, 1990:99; 1988:43-44).

la conducta que se objetiva en las estructuras sociales y en la subjetividad de las estructuras mentales. Las normas genéricamente construidas son internalizadas individual y colectivamente por hombres y mujeres, moldeando así sus prácticas sociales tanto en el trabajo como en el conjunto de la sociedad.³³

Así tenemos que, en las plantas de arneses que nos ocupan, las mujeres van siendo confinadas a ciertas actividades y puestos porque en ellos se considera que son más eficientes. Los estereotipos de fuerza física para el hombre y habilidad manual para la mujer se mantienen claramente. En efecto, el rumbo de la mano de obra femenina y masculina dentro de la planta puede ser modificado por la acción de los sujetos, pero siempre dentro de la amalgama de viejas formas de uso del trabajo con nuevos principios de la producción. Así, las percepciones de hombres y mujeres sobre sí mismos y los demás en relación con el trabajo se van adecuando a las nuevas formas de producción y afinan una división genérica del trabajo. He aquí algunos ejemplos ilustrativos expuestos por algunas trabajadoras:

Hay operaciones donde las mujeres son más hábiles, como en el ensamble, donde se requiere que los dedos de las manos sean más delgados, menos toscos.

En el ensamble suele haber más mujeres porque son más hábiles manualmente que los hombres y se considera que tienen más atención visual,

33 Frente a esta situación, resulta sugestiva la idea que podríamos desprender de Lamas acerca de que en el trabajo existe un uso no sólo del cuerpo humano, sino de la mentalidad (conjunto de relaciones históricas, esquemas mentales y corporales de percepción, apreciación y acción) depositada en ese cuerpo (esquemas de género). Ver Lamas, 1996, p. 336.

pues ésas son las características que requiere el puesto: destreza manual y atención visual.

En el área de ensamble se prefiere a las mujeres, pues son más hábiles.

Tratando de dar las asignaciones adecuadas, creo que los hombres manejan mejor las máquinas, aunque también lo pueden hacer las mujeres, pero ellos tienen menos posibilidades de que se corten. La soldadura se la doy a un hombre.

Hay operaciones donde los hombres son más hábiles, por ejemplo en el encintado; que es la fase terminal del arnés, porque se requiere un poco de más fuerza, aunque en general hay hombres y mujeres realizando las dos actividades.

Los puestos de trabajo que se le dificultan más a una mujer son los de esfuerzo físico, que vienen siendo los de repartidores de material, los cuales son hombres. También en mantenimiento son puros hombres. En el almacén sólo las capturistas son mujeres. Los más fáciles para una mujer serían en el área de ensamble.

Ha habido cortadores de alambre mujeres que no han durado; se considera que no dieron el suficiente rendimiento. Es un trabajo pesado.

Hay supervisores hombres que consideran que su trabajo es más fácil para una mujer que para un hombre, porque las relaciones de los superiores con las supervisoras son más respetuosas. Les parece una ventaja ser supervisora mujer, porque dicen que los operadores hombres colaboran más

fuera de lo que son sus responsabilidades o sus asignaciones, fuera de su estándar, con una como supervisora mujer.

Sí hay diferencias entre hombres y mujeres; por ejemplo, el hecho de que el área a cargo de una supervisora esté más organizada te evita potenciales defectos de calidad. En general las supervisoras tienen menos errores, sólo los cometen cuando son presionadas a trabajar a marchas forzadas sin personal capacitado.

La tarea de un supervisor es entender a los trabajadores, suavizar las cosas, incluso entre los operadores y los jefes de línea. Para eso son buenas las mujeres.

Se prefiere a las mujeres como operadoras e inspectoras. Mucho depende de los criterios que tengan los gerentes acerca de los atributos de hombres y mujeres. Si creen en el trabajo de la mujer, tendrán mujeres. Pero en general, hoy, a una mujer que trate de ascender a supervisora se le ponen mucho peros, la ponen fuera.

Hay supervisores hombres que son privilegiados en el sueldo, cuando el trabajo es el mismo o menos. Por relaciones de amistad muy fuerte, el sueldo de ellos es un 30% más. De 125 pesos que ganan las mujeres, ellos ganan 190 diarios, no se respeta ningún tabulador.

Las percepciones diferenciadas de hombres y mujeres suelen rebasar el ámbito físico de los atributos, tal y como señalan las entrevistadas:

Las mujeres son más detallistas. Hacen las cosas con más miedos y por eso las hacen mejor, con más responsabilidad, de manefa más comprometida.

Los hombres, en general, son un poco menos responsables, aunque hay de todo. Una gran desventaja de la mujer es que cuando tiene hijos, comienza a faltar. Incluso la menstruación llega a ser un inconveniente; cuando las mujeres están menstruando rinden menos, su ánimo ya no es el mismo. Ya no vienen bien y yo tengo que tomarlas en consideración.

Mi jefe sabe valorar el trabajo de una mujer, de hecho él prefiere trabajar con mujeres; dice que la mujer es más responsable, más si es casada, tiene mucha más responsabilidad que un hombre, su trabajo trata de llevarlo más allá de su responsabilidad, emplea pasión. Nos considera más verídicas de lo que pasa en nuestro medio, en el medio laboral.

En el caso de un gerente de producción, es muy visible el trato que les da a sus supervisoras de producción. A una supervisora mujer la hace responsable de dos líneas, cuando a un supervisor hombre lo hace responsable de una. Para mí eso es porque la mujer es más capaz que el hombre. A las mujeres les exigen mucho más.

La relación con las supervisoras mujeres es más sincera, más clara. Entienden mejor a los trabajadores.

Las mujeres son más responsables que el hombre; es poco usual que se emborrachen a tal gra-

do que no se puedan levantar al día siguiente y no vayan a trabajar por eso. Eso es muy común en el nivel operador. En el caso de mandos medios hacia arriba la presión es tan fuerte que hombres y mujeres tienen que responder de igual manera.

La comunicación se da de manera más fácil con las mujeres que con los hombres. La mujer es más comunicativa, obtiene las cosas más fácilmente.

En la certificación del QS9000 los trabajadores han respondido bien, pero a muchos se les dificulta entender; en general, los hombres son un poquito más lentos en el proceso de comprensión de las instrucciones de operación de una estación de trabajo.

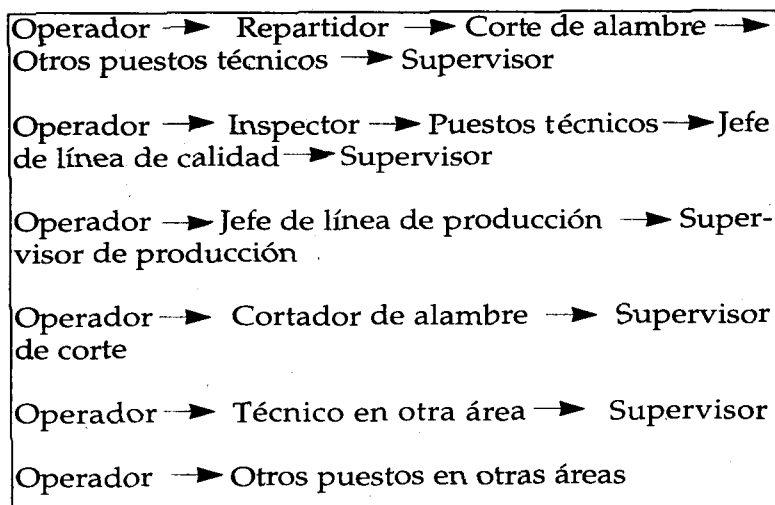
En cuanto a capacidad, la mujer está por encima del hombre. En mi caso así es. Me ha costado mucho: depresiones, dolores de cabeza, lloriqueos. Yo lo veo en relación con otros compañeros del mismo puesto, pero en las auditorías eso se ve, aun cuando tienen ellos más nivel académico, más antigüedad. Lo mismo se ve con las supervisoras de calidad. Traen a supervisores estrellitas de otras ciudades, con mejores sueldos, ingenieros hombres, y las mujeres que ya están ahí, que tienen 9 años, que entraron desde que se inició la planta, mujeres sin estudios, son más ágiles para negociar, más ágiles para convencer a su gente.

El área de trabajo a cargo de una mujer se ve mejor organizada que la que está a cargo de un hombre, son más astutas a la hora de producir.

En la demarcación de las fronteras genéricas en los puestos de nivel medio y alto, las habilidades manuales y la fuerza física dejan de tener peso para dar lugar a otros atributos. El conocimiento y dominio de una actividad ocupan un lugar importante. Más que nada, toman fuerza dos aspectos que en la práctica son esenciales en la formación de la carrera laboral de una mujer. Uno es la personalidad de la mujer, la actitud de energía o de debilidad para enfrentar el trabajo diario y todo lo que ello implica en cuanto a solución de problemas en la producción y entre el personal. El otro tiene que ver con la carga exclusiva de la mujer del cuidado de los hijos y el trabajo doméstico.

El camino usual de ascenso es que el supervisor recomiende a quién promover, y el gerente a cargo del área decida. Para ser promovido se requiere, de entrada, buena actitud hacia el trabajo, demostración de conocimientos y cero ausentismo.

El siguiente diagrama describe una escala posible de ascensos para el personal operador:



Estas secuencias de oportunidades de ascenso, que no son las únicas, no se presentan en términos de igualdad de oportunidades para operadoras y operadores. En los caminos de ascenso de los trabajadores es donde mejor se aprecia la discriminación indirecta de las trabajadoras. Las cualidades mencionadas arriba se imponen abrumadoramente, coartando las vías de acceso de las mujeres a ciertos puestos. El puesto de repartidor de material, por ejemplo, ocupado exclusivamente por hombres porque se considera que para cubrirlo se requiere cierta fuerza física, es un puesto que permite conocer otros, y de hecho se considera que sirve como trampolín para otros puestos, como el de jefe de línea o cortador de alambre.

En el puesto de inspección de calidad, parece ser la mujer quien, debido a sus "cualidades", pudiera obtener ventajas, pues, como señala una supervisora: "Al puesto de inspectora llega más la mujer, pues buscan a personas más cuidadosas en pequeñas cosas, atributos como la habilidad, más destreza, alguien que se fije en detalles".

Pero no siempre esos atributos son suficientes para adquirir la promoción. He aquí un ejemplo señalado por una supervisora:

Todo depende del tipo de trabajo para el que se propone una mujer. Por ejemplo, propuse para el puesto de inspector a una muchacha que es muy buena trabajadora, nunca falta, tiene muy buena actitud para el trabajo y muchos conocimientos. Pero decidieron poner a un muchacho porque dijeron que el trabajo era muy pesado, pues iba a trabajar con arneses muy grandes. El inspector tenía que levantarlos y ponerlos en una plantilla. En esa actividad también hay mujeres haciendo

lo mismo, pero sí resulta más pesado para una mujer estarlos cargando. Aunque el muchacho que quedó también era un buen trabajador, ella tenía muchos más conocimientos que él. Le dieron el puesto sólo porque la operación era pesada.

Con todo, la presencia de la mujer no se limita a los puestos bajos de la pirámide ocupacional. Hay mujeres en el nivel de gerentes divisionales, a nivel de las operaciones de México. Hay coordinadoras divisionales, gerentas de producción, ingenieras y supervisoras. El precio a pagar por esos puestos, consideran, es muy alto, y muy pocas lo logran. La equidad de oportunidades entre hombres y mujeres a la hora de los ascensos no deja satisfechas a estas últimas:

A una mujer se le piden más requisitos que a un hombre. Además de los obligatorios de conocimientos, actitudes hacia el trabajo, asistencia, se analiza su situación personal, si es casada o no, si tiene o no hijos, si anda de novia o no anda de novia. En el hombre eso no cuenta, independientemente de su situación, su continuidad para el trabajo se espera que sea siempre la misma.

A medida que la empresa se moderniza, las presiones del sistema productivo se agudizan. Se exige mayor participación, mayor involucramiento del trabajador y mayor disposición de tiempo. Se extiende la jornada laboral para capacitarse y apoyar la reconversión de la empresa. Estas presiones son las que determinan que muchas mujeres no estén dispuestas, o no estén en condiciones adecuadas para romper las barreras de entrada a puestos de

mayor nivel. Las demandas que la empresa impone implican una disposición de tiempo mayor, tanto para laborar más allá del horario establecido como para capacitarse, que no siempre pueden ser cubiertas por la mujeres. Ascender a un puesto significa también ceder tu tiempo a la empresa, estar siempre disponible a las exigencias del trabajo. Las responsabilidades familiares son un impedimento real que sólo existe para la mujer. Algunas trabajadoras lo relatan claramente:

En un año llegué a ascender hasta superintendente del turno vespertino. Mis ascensos los realicé cuando era soltera (...). Dejar el puesto de superintendente (...) me hizo sentirme más segura. No es que yo sea conformista, pero lo hubiera hecho si no tuviera hijos y estuviera más preparada, aunque me ofrecieron prepararme. Pudo haber sido miedo, más responsabilidades, más presiones, donde hay que dar muchas respuestas.

Uno de los requisitos para ascender en la planta es saber inglés al cien por ciento, y yo desde que tuve al niño ya no pude seguir tomando las clases de inglés. Ahora que hubo promociones mi jefe me dijo: "me hubiera gustado muchísimo que tú hubieras estado en ese puesto, pero no tienes el inglés al cien por ciento". Eso para mí fue frustrante, pues tengo los conocimientos para el puesto, que es mucho mejor pagado.

Espacio laboral versus espacio doméstico

Para las mujeres que han logrado ascender en la jerarquía de puestos, o para aquellas que comienzan apenas una carrera laboral en la empresa, se les presenta una realidad social prácticamente infranqueable: las responsabilidades familiares son un obstáculo para que la mujer pueda hacer una carrera ascendente en su trabajo. A diferencia de los hombres, concebidos como trabajadores "puros", para quienes esas responsabilidades parecen no existir, espacio doméstico y espacio laboral se enfrentan cotidianamente en las vivencias de las mujeres trabajadoras,³⁴ como claramente lo evidencian algunas de ellas:

Yo siento que me llevo mi trabajo a la casa; el sistema es muy presionante, la presión hace que yo les grite a los niños, que no les haga caso cuando me hablan. Todo viene a estallar aquí, pues aquí se requiere tranquilidad, y allá con el ruido y todos los problemas no te dan chanza de pensar. Muy difícilmente el hombre va a ser capaz de entenderte que vas a llegar a altas horas de la noche, que va a ser otra persona la que va a atender a tus hijos. Primeramente te va a demandar que atiendas tu hogar para después hacer la otra actividad, de tal forma que el trabajo quedaría en un segundo término. Y si ya te queda en un segundo término, ya no te da la oportunidad de que te metas de lleno en él para poder sobresalir.

³⁴ Carrillo considera que hay una influencia negativa del medio familiar que afecta la relación en el trabajo. La identidad de la mujer como trabajadora no está desprendida del mundo doméstico (Carrillo, 1994:188-189).

Existen diferencias entre hombres y mujeres para ascender. El cuidado de los hijos impide a la mujer avanzar. Se ha hecho a un lado a la mujer por ese tipo de problemas. Cuando una propone a una mujer no lo ven muy bien, primero ven si no hay algún hombre cerca. Ahora la mayoría de supervisores que han entrado han sido puros hombres.

La mujer que logra hacer una carrera ascendente desatiende a la familia. El hecho de atender tu trabajo fuera de casa y atender el de casa, responsabilidad que no tiene el hombre, sí es una limitante, tienes que ponerlo en una balanza. O atiendes a tu familia como debe ser o atiendes tu trabajo para ascender. Entonces tienes que valer-te de medios, que la niñera, que la guardería, que esto, que lo otro... A fin de cuentas, no sé de dónde sacas medios, pero al fin la "libras"; pero al cabo de un tiempo te pesa, te pesa en el sentido de que puedas perder mucho de tu relación en el hogar. Es ponerlo en una balanza.

Creo que desde cierto nivel para arriba pesa mucho esa responsabilidad, sobre todo para los ascensos más altos. Lo más común que se suele oír cuando se rechaza a una mujer para un puesto es "no porque es vieja". Con esto engloban la responsabilidad de los hijos y que probablemente no sea suficientemente dura.

Las responsabilidades familiares que la sociedad le impone a la mujer ya no constituyen al parecer un impedimento absoluto e infranqueable para su ingreso al mercado de trabajo, pero continúan siéndolo en la ocupación de puestos de mayor califica-

ción y mejor salario que le permitan realizar la formación de una carrera laboral.

Incluso el tiempo que se le dedica a la capacitación tiene repercusiones diferenciadas entre los sexos. Para las mujeres, el tiempo y disposición que demanda mejorar su formación laboral pueden acentuar incluso en muchos casos las dificultades resentidas para conciliar vida de trabajo y vida familiar. Este conflicto muchas veces pueden interpretarlo los gerentes como falta de interés o de motivación por parte de las mujeres para su desarrollo profesional. Ésta sería una limitante más que se utiliza cuando se trata de decidir emplear o promover a mujeres a puestos calificados.

En la empresa analizada se dice y se reitera que sí es posible para una mujer hacer una carrera, que ahora las condiciones han cambiado mucho, que los nuevos dueños aplican una política más equitativa, más abierta, más positiva, fuera de jerarquías, que se va a superar quien sea el más capaz, quien llegue primero. Pero en esta carrera ¿quién llegará primero? ¿El que tiene el camino llano o quien socialmente está obligada a recorrer una carrera de obstáculos?

Masculinización de las relaciones de trabajo

El trabajo en la planta se vive a un compás muy intenso. Los tiempos y el ritmo de la producción, las exigencias de calidad y la eliminación del error son tiranos inclementes que no dejan respiro. Las relaciones de trabajo son difíciles cuando cotidianamente surgen problemas a los que no sólo hay que dar respuesta inmediata sino encontrar al que los

originó. Una empresa de clase mundial demanda un producto de calidad total, pero también exige que los trabajadores lo sean.

Requiere trabajadores eficientes y sin fallas para producir con calidad desde la primera vez. Porque implantar una nueva calidad del trabajo, como bien señala Coriat, implica establecer "protocolos organizacionales complejos, que suponen formación, códigos, rutinas". La industria automotriz es la que mayormente ha integrado el llamado modelo japonés como dominante. Esto supone un modelo de eficiencia con límites muy frágiles, donde fácilmente puede caerse en lo que se ha llamado "gestión por *stress*" (Coriat, 1977:50). Por ello, frente a los problemas, nos dice una trabajadora: "se buscan culpables". Es la política para alcanzar el cero error y es la práctica. A cada error corresponde un culpable de cometerlo. Estos se suman y al cabo de un tiempo alguien sale destronado, de un puesto o del trabajo. Este sistema está sustentado de manera vital en la confianza y entrega de los trabajadores, y los consensos se construyen socialmente para que no se rompa constantemente ese hilo del cual pende la eficiencia del sistema.

El incremento en la productividad y calidad a partir de la innovación blanda es producto de una mayor formación de la mano de obra y/o de una mayor intensidad física y mental del trabajo humano. Para alcanzar las metas de calidad total, la empresa requiere que el trabajador se identifique plenamente con los objetivos de la misma. Como si fueran conaturales al sistema, se combinan incentivos y participación con el peligro latente de perder el puesto o el empleo si no se alcanzan las metas. El esfuerzo físico y mental se lleva a tales extremos que el compromiso por alcanzar la calidad total y, en consecuencia, el cero error, se vive de manera muy angustiante y

comprometida por parte de algunas trabajadoras entrevistadas:

Yo no me siento tranquila mientras sé que no estoy logrando la eficiencia requerida, que tengo muchos problemas de calidad; mentalmente no me siento tranquila, de hecho tengo muchas pesadillas, no puedo dormir tranquila, me siento muy comprometida con mi trabajo.

Creo que psicológicamente es dura la chamba, pues uno sigue siendo un ser humano, y tienes necesidades de diferente tipo, de realización, de autoestima. Muy frecuentemente yo misma tengo que darme una palmadita en la espalda para seguir adelante; porque si no, creo que ya hubiera quedado desde hace tiempo en el camino.

Esta situación nos muestra que el trabajo no es sólo una actividad física, sino una actividad social donde se entrelazan diferentes subjetividades en constante interacción, experiencias cotidianas llevadas al trabajo. Una de ellas es el lenguaje, el significado de las palabras y sus usos genéricos. En el trabajo en las plantas se socializa un solo lenguaje, aquel considerado de uso habitual entre los hombres, aunque no exclusivo. Se masculiniza el lenguaje y con él se rigen las relaciones de trabajo. Las exigencias para mandos medios y altos son muy fuertes. A medida que se asciende en la escala jerárquica de puestos, no sólo son beneficios los que se adquieren. Entre más alto se está en la pirámide, los puestos se cierran y la competitividad se recrudece.

El ser mujer siempre está presente: un cuerpo humano al que se le deposita una mentalidad determinada, diferente y opuesta al masculinizado proceso

productivo. A nivel operador, y en particular en ciertas tareas, su presencia se observa casi natural. En otros espacios su existencia es una intromisión al lugar ajeno: "En el nivel de ingeniería es muy difícil, siempre está el paradigma 'eres mujer, eres menos'".

El lenguaje "masculino", llamémosle así, que se impone en las relaciones laborales, se convierte entonces en una barrera artificial de discriminación que la mujer tiene que franquear si quiere mantenerse en un puesto de cierto nivel. Las trabajadoras entrevistadas dieron varios ejemplos:

Yo tuve muchos problemas de rechazo; la aceptación se dio poniéndome a su nivel, utilizando su vocabulario, sin pelos en la lengua, a puros "madrazos", como se tratan ahí. Cuando me puse a "mentar madres" se calmaron, me vieron con otros ojos.

Siempre te quieren evidenciar como tonta. Tienes que ganarte tu posición, como puedas.

Siempre creían que yo no me iba a "poner al brinco"; "te pones al brinco" al grado de que te hartan, pierdes la sutileza, la educación.

Considero que el esfuerzo de un hombre respecto al de una mujer para ir escalando es el de una relación de uno a mil para poder llegar. Siempre tienes la presión del hombre de no dejarte avanzar. Tienes que aprender a moverte en el ambiente para no cometer errores, en la reuniones te tienes que poner al tú por tú, y si te echan un "madrazo", regresarlo. ¿Para qué? Para ir ganado respeto, por decir así, en el terreno de las relaciones.

En las juntas es frecuente que los ánimos se pongan difíciles; ahí se olvidan de que eres mujer y te hablan como si fueras un hombre. Ahí se requiere madurez de parte de una para saber qué tomas y qué dejas, si a ti te están dirigiendo las agresiones o es producto del mismo momento.

Se tiene que asumir el lenguaje masculino, la agresividad. Esta es una situación que se generaliza, es un ambiente al cual se tienen que enfrentar todas las mujeres. El ser mujer se constituye en algunos casos en un verdadero problema de supervivencia.³⁵

Las presiones se veían en responsabilizarme de cosas que no me correspondían, me pedían demasiado trabajo en tiempos muy cortos. Cuando mi trabajo dependía de que otros realizaran ciertas tareas, ellos se tardaban más de lo normal y lo hacían mal para que no tuviera tiempo de sacar mi trabajo en el tiempo exigido.

El medio ambiente agresivo del trabajo moldea y va cambiando el carácter de las trabajadoras mujeres:

En el trabajo tienes que cerrar la llave del corazón y abrir nada más la de la cabeza, porque si te fías o si te dejas guiar con el corazón, truenas. Conscientemente yo me he dado cuenta de cambios que he tenido en mi persona. Considero que lle-

³⁵ Cooper nos describe esta situación de manera muy ilustrativa: "Aquellas mujeres que rompen barreras para desempeñar tareas no tradicionales de su sexo se enfrentan, en el mejor de los casos, a una actitud ambigua de parte de sus compañeros. A menudo sufren una especie de sabotaje sutil en cuanto al informal adiestramiento de sus funciones por parte de sus superiores y compañeros de trabajo. También, a menudo, experimentan un aislamiento social y hostigamiento psicológico y sexual" (Cooper; 1989:663).

ga un momento en que tienes que agarrar una mentalidad masculina en lo profesional, y a veces esa mentalidad masculina te la llevas a la casa. He perdido la paciencia para muchas cosas del hogar, y me irrita que las cosas no salgan bien; por ejemplo, que mis hijas no hagan bien una cosa que se les dijo, o que mi mamá tome una mala decisión. Es un cambio que he tenido de un tiempo para acá con el cual no estoy satisfecha, porque creo que ha sido tanto el cambio que he tenido que dar en mi persona para poder subsistir en donde estoy que te influye, si no del todo, en mucho, afuera del trabajo.

La construcción de un perfil laboral

En este ambiente laboral, cargado de presiones y agresividad, en donde se exige un compromiso muy grande con la empresa y las relaciones laborales son fuertemente competitivas, va configurándose una contradictoria identidad de las mujeres como trabajadoras, integrando algunas de las características genéricas más reconocidamente masculinas: agresividad, dureza de carácter, seguridad en sí mismos, fuerza ante las presiones. Como relatan trabajadoras que han logrado ascender o mantenerse en un puesto de cierto nivel de importancia jerárquica, el cargo se lo han ganado a pulso, de manera difícil y enfrentándose a varios oponentes masculinos:

En cuanto a mis ascensos, creo que a mí me ha costado mucho más que si yo hubiera sido hombre. Por ser mujer tienes que demostrar más de lo que demostraría un hombre para darle la oportunidad. Mi esfuerzo ha sido mayor para ir

logrando ascender. Lo he logrado a través de conocimientos, de imposición. He tenido que imponerme, a veces por medios no muy agradables, no pidiéndote por favor, por así decir, para que me acepte el hombre. La imposición es porque no te dejan otra alternativa. Me ha tocado que algunos hombres me comenten: "por qué vamos a hacer lo que una mujer diga". Eso te da idea de todo lo que tienes que hacer, y muchas veces cuando el hombre no entiende que eres capaz, que le estás demostrando con resultados, creo que llega el momento de que si quieres seguir, te tienes que imponer.

Para poder ir subsistiendo, para poder ir escalando más hacia arriba, una tiene que ser dura más que todo. Eso te lleva a que se haga una imagen de ti de que eres una persona muy dura, muy intolerante. Pero si no haces eso, no vas a poder seguir escalando otras posiciones. Creo que el hombre, aunque te da la oportunidad de que estés ahí, trata de una u otra manera de absorberte para que al final hagas lo que él quiere.

Hay una compañera que ha ascendido en dos ocasiones en lo que va del año; ahora es una gerente de gerentes de Programas. Se inició como jefa de personal, después pasó como ingeniera industrial, subió a coordinadora de Cambios de Ingeniería, a nivel divisional, servicios para todas las plantas, luego a gerente de Ingeniería de Procesos. Muchos hombres querían ese puesto. Cuando le dieron el ascenso, ellos decían: "es mujer, ponte falditas, acuéstate con fulanito". La criticaron mucho, la han acosado muchísimo. Cuando ascendía a un nuevo puesto, sus compa-

ñeros hombres pretendían negarle sus capacidades considerando sus ascensos producto de relaciones amorosas. Pero ella se ha ganado a pulso ese trabajo, desatendiendo a su familia.

En el medio laboral, a la mujer se le percibe como ajena, pero esta percepción no es exclusiva de los hombres. Las propias mujeres se perciben a sí mismas como extrañas al medio fabril, particularmente a los puestos directivos; que para sobrevivir tienen que asumir una personalidad que no les es propia en lo que conciben genéricamente como lo femenino.

Así se puede entender que, según la percepción de algunas mujeres, si se quiere alcanzar una posición de importancia, es necesario adecuarse a un determinado perfil y mantenerlo contra viento y marea.³⁶

Para llegar a un nivel profesional alto, o bueno, o de determinado rango, yo pienso que se requiere un prototipo de mujer, una mujer que debe ser de carácter fuerte, una mujer cien por ciento calculadora, una mujer que va a tener que sacrificar su hogar, hijos o esposo, incluso a sacrificar el matrimonio. Porque con el nivel de responsabilidad que tienes y el grado en que te absorbe tu trabajo, no puedes cumplir las tareas de una ama de casa. Sería una mujer, por así decir, a la que los hombres le van a tener miedo. Una mujer convencional difícilmente puede llegar, porque el mismo medio se la comería antes de alcanzar el

³⁶ García y De Oliveira consideran que sólo cuando se trata de mujeres de carrera, o que conciben la actividad económica como útil y satisfactoria, el compromiso con el trabajo puede formar parte de un proyecto individual,

objetivo. Un hombre no necesita tener ese perfil, puede llegar sin muchos sacrificios, sin ser de carácter duro. Además ellos no tienen las responsabilidades de la casa. Por el rol que juegan, no necesitan dedicarle tanto tiempo a la familia. En cambio, las mujeres que laboran siempre tienen la responsabilidad del trabajo y la de la casa y los hijos. El hombre básicamente es el proveedor, el sustento de la casa sin asumir ninguna responsabilidad.

La condición de la mujer se presenta de manera contradictoria. Para algunas tiene sus ventajas, incluso al nivel de ciertos puestos intermedios. Para otras las desventajas fuertes se dan cuanto más se escale en la jerarquía de puestos:

Ser mujer al principio se me hacía una ventaja, con los hombres logra uno más, con los superiores y subordinados. Nunca tuve problemas con los trabajadores, me fue difícil tener que mandar, aunque trataba de no hacerlo, como dar órdenes a hombres, sobre todo si eran mayores que yo.

El hecho de ser mujer te abre puertas de momento. ¿Por qué? Porque hay un factor que no se pue-

con metas personales. Aquí las ambivalencias frente al trabajo extradoméstico son más reducidas; defienden su quehacer porque mediante este ejercicio las mujeres crean un espacio propio, buscan y logran encontrar arreglos familiares o laborales para el cuidado de sus hijos. En las demás situaciones el compromiso básico es con el bienestar familiar, por lo que el trabajo es visto desde esa perspectiva. Cuando se percibe como una actividad secundaria, las mujeres viven grandes conflictos al tratar de combinar el trabajo y la maternidad (García y De Oliveira, 1995). Para Dejours, por el contrario, el trabajo remunerado no se vive como secundario, aun cuando para algunas personas sea una actividad secundaria. La organización del trabajo, afirma, demanda siempre una masa de personas investidas de manera prioritaria y colectiva en el espacio laboral (Dejours, 1994:23).

de olvidar: que el hombre se fija en la mujer para ver si se pueden lograr otras cosas. De entrada yo pienso que el ser mujer te ayuda, pero ya cuando llegas a un nivel que requieres de responsabilidad, no creo que te ayude el ser mujer. Yo creo que lejos de eso, te perjudica porque el hombre tiende a verte como un ser inferior al cual va a poder manejar y manipular a su antojo. Si lo logra, yo creo que hasta ahí llegó tu carrera en esa empresa.

La dimensión subjetiva de la vivencia obrera forma parte constitutiva y fundamental de la configuración de la identidad de las trabajadoras y de sus prácticas. Todos los cambios en la organización del proceso productivo son experimentados por los trabajadores a través de sentimientos y reacciones, dependiendo de las identidades previamente forjadas, condicionadas a su vez por la forma de identificación de los obreros con su trabajo y de su experiencia global de acción individual y colectiva. La subjetividad es, pues, un elemento constituyente del ámbito laboral y de las relaciones sociales que allí se entablan, y se expresa de forma específica, de una cierta manera, concreta y dinámica.

Así, estudiar la realidad de un centro de trabajo o una empresa nos remite necesariamente a un sustento de certezas intersubjetivas, incluyendo el propio lenguaje. En este espacio se desarrollan saberes, competencias y motivaciones subjetivas que se concretan en interactuaciones.³⁷ En este ámbito, los tra-

37 En los procesos de comunicación e interacciones de contextos laborales específicos, Hernández nos dice que "se encuentran indisolublemente unidos, tanto los saberes instrumentales como los que intervienen en la constitución de las solidaridades grupales (mundo social) o los que se ponen en juego en la formación de las identidades personales (mundo subjetivo) (Hernández, 1995:50).

bajadores aparecen como una articulación concreta de objetividad y subjetividad.³⁸

Y esta misma dimensión subjetiva, permeada por un contexto social que caracteriza genéricamente lo femenino y lo masculino como dos entes diferentes y opuestos, es también lo que va a configurar unas relaciones laborales entre hombres y mujeres impregnadas de tensión, agresividad y competitividad, donde el cuerpo y la mente de la mujer no se percibirán desprovistas de todas sus connotaciones genéricas. Al respecto, comentan algunas trabajadoras:

El 98 por ciento de los hombres trata de irse a la cama contigo. Si no lo logran hay diferentes reacciones: hay quienes la agarran contra ti hasta tratar de hacerte tronar, hay quienes le siguen haciendo la lucha y hay quienes entienden y se retiran.

Hay acoso, puede ser muy sutil, en algunos casos, y en otros no. No importa cómo estés o cómo te vistas, te dicen cosas, vulgaridades, te invitan a comer, te tiran el anzuelo para ver si lo muerdes. Sí existe mucho el acoso, hay algunos casos muy directos, o sueltas o te vas.

El acoso sexual, definido por la Organización Internacional del Trabajo como el contacto físico innecesario y no deseado, observaciones molestas y otras formas de hostigamiento verbal, gestos relacionados con la sexualidad, invitaciones compro-

³⁸ En palabras de Melgoza: "el trabajador no es únicamente capital variable supeditado sin otra posibilidad a ordenamientos técnicos y económicos que escapan a su intervención individual-colectiva, organizada o diletante sino que es, a la par, voluntad y acción, razón y sin razón, subordinación y rebeldía, promotor y miembro de organizaciones formales tanto como de grupos informales" (Melgoza, 1990:184-185).

metedoras, petición de favores sexuales, insultos, observaciones, bromas e insinuaciones de carácter sexual, se introduce en la vida laboral de las mujeres creando un ambiente hostil, intimidante, ofensivo y violento.

Se convierte a fin de cuentas en una amenaza potencial no sólo para las trabajadoras sino para la misma empresa. El acoso sexual pone en peligro la integridad individual y el bienestar de las trabajadoras y coarta la consecución de los objetivos del empleador al desvirtuar los fundamentos de las relaciones de trabajo.

Se dice que una nueva filosofía productiva demanda que hombres y mujeres sean equiparables en el ámbito productivo, toda vez que hoy la productividad tiene que ver con la calidad generada en vistas a la competitividad internacional. Sin embargo, mientras la mujer no tenga una identidad como trabajadora, su cuerpo se percibirá como ajeno en la fábrica, incluso siendo ciertas las afirmaciones sobre cómo hoy las empresas valoran aspectos del comportamiento considerados como femeninos: capacidad de comunicación, facilidad para el trabajo en grupo, habilidad de transmisión de conocimientos, flexibilidad en el trato con las personas, sentido de la responsabilidad, confiabilidad mayor, adaptabilidad a cambios y actitud consensual, elementos fundamentales de la flexibilidad en el trabajo (Zapata, 1988; Carrillo, 1994).

La cuestión de si estas características son reconocidas por la empresa como ámbitos reales de competencia laboral, o son consideradas meros talentos naturales de la fuerza de trabajo femenina, se analizará con mayor profundidad en el capítulo 4. Por lo pronto, en la parte del estudio hasta aquí expuesta se puede observar de manera general que, si bien se

declara una política igualitaria en la contratación, la empresa sí aplica restricciones para contratar mujeres casadas y con hijos menores de seis años. Al interior del medio de trabajo, el engranaje de subordinación laboral de las mujeres se pone en marcha con mayor fuerza tanto en la distribución de las tareas del puesto base de operador como en los mecanismos de promoción y ascenso.

La trayectoria tecnológica seguida por la empresa desde su creación implicó en principio ocupar mano de obra femenina descalificada. Tras un proceso de reorganización productiva, ésta fue decreciendo, incorporándose personal técnico y personal masculino. Con los cambios introducidos también se sumaron mujeres con formación técnica e ingenieras, pero la mano de obra femenina se concentró básicamente en el nivel operario, a pesar del proceso de formación de la fuerza de trabajo que se introdujo con las transformaciones operadas.

Ciertas características reconocidas como femeninas son retomadas para colocar a las mujeres en tareas repetitivas que demandan gran destreza manual y no repercuten en la adquisición de conocimientos técnicos que favorezcan su promoción a puestos calificados. Las concepciones genéricas de trabajadores y directivos sobre lo masculino y lo femenino, así como las responsabilidades familiares de las mujeres permean esta situación y llenan de obstáculos la trayectoria laboral de las mujeres.

La masculinidad de la identidad laboral obliga a las mujeres, particularmente a las que han logrado ascender a un puesto de cierta importancia, a asumir una actitud que no reconocen como propia. Para sobrevivir como trabajadoras, las mujeres se mantienen permanentemente en una situación de ambivalencia entre su carrera laboral y su vida do-

mística. El predominio de una afectará decisivamente a la otra. Con esta realidad en mente —porque la claridad de las entrevistadas al respecto es muy notoria— viven y se entregan al trabajo en las nuevas condiciones de la calidad total y la competencia mundial, que les demanda entre otras cosas mayor involucramiento y mejor aprovechamiento de los talentos individuales, mayor eficiencia y cero defecto.

Capítulo 4

Percepciones genéricas en el trabajo

Una encuesta en la empresa arnesera

Como se ha señalado en la introducción, el propósito más general de esta investigación, a partir del estudio de caso de una empresa productora de arneses para automóviles, es analizar el uso que se hace de la fuerza de trabajo en la industria, particularmente de la mano de obra femenina, ante la introducción de nuevas tecnologías y nuevos procesos de organización y gestión. Esta línea de estudio, que buscó entender cómo se delimitan las fronteras de lo masculino y lo femenino en el trabajo, se abordó en el capítulo 3 a partir de entrevistas a mujeres de puestos intermedios y altos. Ahí se observó cómo las responsabilidades familiares y las relaciones sociales de género, según la percepción de estas trabajadoras, se convierten en el ámbito de la fábrica en condicionantes que moldean las relaciones laborales hasta establecer usos diferenciados de la mano de obra.

Este uso diferenciado de la mano de obra se pretende analizarlo de forma más detallada en el presente capítulo, examinando las características de las ocupaciones y las competencias que demandan, así como el perfil de la mano de obra femenina y masculina al nivel de sus habilidades, conocimientos y destrezas. Se intenta explorar la posibilidad de una correspondencia entre ambas: si hombres y mujeres están situados

laboralmente en la empresa de acuerdo con las competencias que se les atribuyen genéricamente. Asimismo, se pretende destacar los factores que actúan en la movilidad interna, horizontal y vertical, y la preponderancia de la dimensión genérica en estos cambios. En suma, se trata de saber si los usos de la mano de obra son influenciados o determinados por esa dimensión genérica.

Para lograr los anteriores objetivos, el estudio sobre los usos de la mano de obra se aborda en este capítulo a partir de una encuesta dirigida a conocer de manera más específica quién trabaja qué dentro de las plantas arneseras, dónde están ubicados hombres y mujeres, en qué puestos de trabajo y niveles jerárquicos, qué funciones productivas realiza cada cual, qué características demanda cada puesto de trabajo, cuál es la calificación de esos trabajadores, su disposición al trabajo y los factores sociales que inciden en la división del trabajo imperante. En lo fundamental, se busca conocer la valoración del sujeto frente al trabajo y los otros trabajadores, su experiencia y la representación que él mismo tiene de esa experiencia.

El cuestionario que se aplicó (ver anexo 2) estuvo enfocado a recoger aspectos objetivos y subjetivos del trabajador que permitieran confrontar, por un lado, la situación real del trabajo, y por otro, las percepciones que hombres y mujeres tienen del mismo y de quienes lo ejecutan. Como se señala en el apartado *Aspectos metodológicos del estudio de caso*, la muestra no es representativa, pero sí guarda cierta proporcionalidad. Los resultados obtenidos se analizan a nivel de tendencias. Para una información más detallada, en el anexo 1 se integran todos los cuadros de resultados.

Perfil sociodemográfico y condición familiar

El perfil de los encuestados refleja un grupo de trabajadores relativamente joven, donde la mayoría son menores de 30 años. Las mujeres mayores de 30 años representan el 30.2%, mientras que los hombres sólo el 21.4%. Sin embargo, la edad promedio de las mujeres es de 26.6 años y la de los hombres de 27.9 años, lo que revela que el abanico de edades de las mujeres pudiera ser más amplio que el de los hombres.

La muestra representa un conjunto de trabajadores, principalmente casados o unidos, con hijos, siendo las trabajadoras las que muestran un porcentaje más alto en este rubro. Desagregando la información por sexo del trabajador, tenemos los siguientes datos: la mitad de las mujeres son solteras (50.9%) y el 13.2% divorciadas o separadas, pero el 71.7% de las encuestadas tiene hijos. Tan sólo en el segmento de las solteras, de éstas el 51.9% tiene hijos. Las mujeres de la muestra tienen más hijos que los hombres, pues mientras que no hay hombres que tengan más de dos hijos, el 21.1% de las mujeres tiene más de dos. Los hombres, por su parte, se encuentran mayoritariamente en la condición de unidos (81%) y el 65.1% tiene hijos.

De la información obtenida se desprende un perfil sociodemográfico de los trabajadores con marcadas e importantes diferencias por sexo. Asimismo, los datos en cuanto a las trabajadoras también revelan lo contradictorio que resultan en la práctica los condicionantes sociodemográficos estipulados como barreras de entrada para las

mujeres, como lo son el estado civil o el tener hijos. En cuanto a la edad, aunque ambos grupos de trabajadores son mayoritariamente jóvenes, existe un ligero porcentaje más amplio de mujeres que de hombres mayores de 30 años, posiblemente de mujeres que ingresaron cuando se abrieron las primeras plantas.

Las trabajadoras manifiestan una condición sociodemográfica más vulnerable a las exigencias del mercado laboral al contar fuertemente con responsabilidades familiares, pues la mayor parte de ellas tiene hijos. Como se veía en el capítulo precedente, en la contratación de personal femenino en la empresa, particularmente en el nivel de operadora, se prefiere a las solteras y sin hijos, y de haberlos, que éstos tengan más de seis años.¹ Esto, en el momento de la contratación; ya dentro de la empresa la situación es otra, como se observa en la muestra. De las solteras, más de la mitad tiene hijos, lo que si bien no impide que éstas se mantengan en el trabajo, limita considerablemente sus oportunidades de movilidad entre puestos, sobre todo en el ascenso a mejores niveles ocupacionales.

Dentro de la empresa, en la cotidianidad del trabajo, influye de manera determinante tanto la condición familiar como el estado civil de las mujeres, colocándolas en una posición de menor independencia en el mercado interno de trabajo para realizar una carrera laboral continua y ascendente. Las responsabilidades familiares, entendidas en el caso de las mujeres por el hecho de tener hijos, se encuentran en la mayor parte de las trabajadoras de la

¹ Estos son los criterios seguidos en la contratación de personal operario de acuerdo con un gerente de la empresa que albergaba las plantas maquiladoras, responsable de realizar la contratación de personal.

muestra. Estas no sólo tienen hijos en mayor proporción que los hombres sino que tienen mayor número de hijos que éstos, como se puede apreciar en el cuadro 4 del anexo 1.

Esta situación nos revela dos cosas: una, que la edad no es un factor necesariamente determinante en las responsabilidades familiares como pudiera pensarse de antemano, al menos no lo es en esta muestra, pues las más jóvenes resultan también ser madres. Dos, la condición de soltera no implica necesariamente ausencia de responsabilidades familiares, ya que es alto el porcentaje de mujeres solteras con hijos.

Con todo, el cuidado de los hijos viene a ser el problema principal al que se enfrenta la mujer para realizar un trabajo extradoméstico. Las estrategias que se delinearán para solventar esta situación siguen recayendo básicamente en el ámbito familiar, donde la madre o suegra de la trabajadora, incluso del trabajador, son el soporte fundamental. En el caso de las mujeres de la muestra, es predominante la participación de la madre o suegra en el cuidado de los hijos. La participación de la guardería es muy poco representativa.

Respecto a los varones, son mayoritariamente sus esposas quienes cuidan a sus hijos, aunque una contribución nada despreciable de sus madres o suegras en esta tarea podría hablarnos de que una buena parte de las esposas de los trabajadores realizan también alguna actividad extradoméstica, puesto que se ven obligados a recurrir a esa ayuda.

Las madres y suegras de las mujeres trabajadoras son quienes cubren el cuidado de los hijos en alto porcentaje: 63.9% contra 35.7% de los hombres. La guardería tiene un papel poco importante (16.7% en las mujeres y 14.3% en los hombres). La esposa

del trabajador se responsabiliza del cuidado de los hijos en un 42.9% de los casos. Para esta tarea, en general se recurre a un variado tipo de personas, cualquier familiar o hasta vecinas o amigas (cuadro 5).

Pero las responsabilidades familiares no terminan en el cuidado de los hijos; se extienden, entre otros quehaceres, al trabajo doméstico, volviendo complejas las condiciones familiares en las que las trabajadoras viven su jornada en la fábrica. Al analizar quiénes de los trabajadores participan y son responsables de realizar el trabajo doméstico (cuadros 6 y 7), vemos que la división sexual del trabajo en la casa poco se ha alterado. La mujer continúa siendo la encargada principal, si no es que la única, de esta tarea. Así, la responsabilidad en el trabajo doméstico la tienen fundamentalmente las mujeres (75.5% participan y 57.7% son responsables del mismo), en tanto 30.2% de los hombres participan y apenas el 4.7% dice responsabilizarse del mismo. La esposa del trabajador participa en 74.4% de los casos y es responsable en 72.1%. También participan diferentes familiares y la empleada doméstica, aunque esta última de manera muy limitada.

La madre o suegra de la trabajadora, independientemente de que ésta tenga o no hijos, participa en 47.2% de los casos y es responsable en 42.3% (cuadro 6). Las mujeres trabajadoras con hijos tienen un grado elevado de responsabilidad en el trabajo doméstico (88.6% participan y 77.1% son responsables). Aquí también la madre o suegra constituye la principal ayuda, pero en un nivel menor que en lo que respecta al cuidado de los hijos (37.1% participa y 34.3% es responsable). Así, aunque las trabajadoras con hijos cuenten con la ayuda de sus madres o suegras para el cuidado de los mismos, ésta se da de

manera más limitada en cuanto a la realización del trabajo doméstico (cuadro 7).

No es desdeñable que una tercera parte de los hombres encuestados reporte participar en la realización del trabajo doméstico. Sin embargo, al momento de responsabilizarse del mismo, su intervención se minimiza, pues quien asume la carga principal es alguna mujer: la esposa, la madre o la suegra. En el caso de las trabajadoras, la madre o la suegra constituyen también un apoyo muy importante en esa actividad, secundado por otros familiares, pero no sustituye su participación. En cuanto a los trabajadores, es la esposa quien en la mayoría de los casos se hace cargo de manera general de las tareas del hogar.

Como vemos, es en la familia, a través de estrategias que combinan la intervención de varios de sus miembros, como se dispone la situación que le permite a la mujer acceder y mantenerse en el mercado de trabajo, arreglo en el que el hombre participa de manera marginal.

Puestos de trabajo y movilidad laboral

Para el análisis de este apartado, los 97 trabajadores de la muestra se agruparon en siete grupos de puestos. El porcentaje de trabajadores en cada uno de ellos, que se muestra en la siguiente lista, no representa fielmente la proporción real de hombres y mujeres en cada puesto, pero sí manifiesta una tendencia en ese sentido, como ya se ha señalado.

Los datos anteriores muestran que las mujeres están presentes en seis de los siete grupos de puestos, pero se concentran básicamente en los de bajo nivel jerárquico. Aquí se ubicarían sobre todo aquellas trabajadoras con responsabilidades familiares, prin-

DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO SEGUN SEXO (porcentaje)			
	Mujeres	Hombres	Total
Operadores	58.5	46.5	53.1
Repartidores	0	7.0	3.1
Técnicos calificados	3.8	14.0	8.3
Puestos de inspección o supervisión	11.3	20.9	15.6
Puestos administrativos	17.0	2.3	10.4
Ingenieros	7.5	2.3	5.2
Puestos directivos	1.9	7.0	4.2

principalmente en el puesto de operadoras. Las mujeres con hijos ocupan el escalafón más bajo en la escala jerárquica de puestos y, al parecer, a medida que se asciende por ella, las mujeres con hijos van siendo cada vez más escasas.

Existen puestos de dominio masculino exclusivo, como el de repartidor, y otros específicos entre los puestos técnicos. Entre algunos de estos últimos se aplican en los hechos cotos de exclusión, de ahí que la presencia de la mujer en ellos no sea muy significativa, en otros simplemente no existe. Tales son los casos de técnico de corte de alambres, técnico de mantenimiento y constructor de tableros, por decir algunos. En el rubro de puestos administrativos, donde se concentran también las mujeres, hay que aclarar que muchas de las actividades ahí realizadas si bien son de escritorio, tienen que ver con recopilación, procesamiento y análisis de datos directamente relacionados con la producción. De hecho, algunas de estas actividades tienen un contenido técnico no

reconocido, alejado de las actividades secretariales o administrativas clásicas.

En cuanto a la movilidad de los trabajadores en los distintos puestos, ésta se presenta de manera diferenciada entre los sexos. Las mujeres tienen un promedio más alto de permanencia en el mismo puesto que los hombres. La antigüedad en el puesto, de 3.2 años en promedio para las mujeres frente a 2.6 años para los varones, podría mostrar que éstos se promueven más rápidamente que las mujeres.

Esto parece confirmarse al confrontarlo con la antigüedad en las maquiladoras. La empresa arnesera inició sus operaciones con personal básicamente femenino, y mantuvo ese predominio hasta hace algunos años cuando la tendencia comenzó a invertirse lentamente. Pero tal parece que esas mujeres no son las que hoy componen mayoritariamente la plantilla de personal de la empresa. Aquí la antigüedad en los varones es más alta (4.3 años en promedio) que la de las trabajadoras (3.9 años en promedio), lo que podría indicar que la movilidad entre plantas o entre maquiladoras es más fuerte en el caso de los hombres que entre las mujeres.

En el caso de estas últimas, la diferencia mínima entre la antigüedad en el puesto y la de la maquila parece revelar que ellas no se mueven del mismo puesto desde que ingresan a trabajar a las maquilas y su rotación entre plantas prácticamente parece no existir, al menos entre las trabajadoras encuestadas. En lo que toca a los hombres, por el contrario, las diferencias entre una y otra antigüedad son suficientemente amplias como para hablarnos de una mayor movilidad de los hombres entre plantas y en los puestos.

Esta situación parece confirmarse al analizar los puestos que los trabajadores han ocupado anteriormente al actual. Las mujeres han realizado distintas

tareas pero fundamentalmente siempre dentro del puesto de operadora: el 51.9% de ellas respondió haber sido siempre operadora. Con respecto a los hombres, en cambio, sólo el 38.7% respondieron de esa forma. Ninguna mujer de la muestra se ha desempeñado en un puesto directivo con antelación al actual puesto, y ningún hombre ha ocupado algún puesto administrativo con anterioridad al que hoy ocupa.

Analizando la pirámide de puestos y la trayectoria ascendente que han seguido los trabajadores en la empresa, tenemos que quien alguna vez ingresó como operador hoy puede seguir siéndolo, o haber ascendido a repartidor, a un puesto técnico calificado, a puestos de inspección o supervisión o a un puesto administrativo.

Los repartidores siguieron un curso parecido a los operadores, pero no han accedido a puestos de inspección o supervisión y puestos administrativos. A partir de los puestos técnicos, el horizonte de la carrera laboral se amplía a los puestos de ingenieros pero no a los de dirección. A éstos se ha podido acceder desde puestos de inspección o supervisión, de ingenieros o de otros puestos directivos.

La mayoría de los trabajadores en la planta se localiza en puestos de trabajo donde se realizan actividades manuales, y no existen diferencias por sexo entre quienes las llevan a cabo: el 50% de las mujeres encuestadas y el 51.2% de los hombres se ubican en este tipo de ocupaciones.

En términos generales, se puede afirmar que en efecto hay diferencias en la colocación de mujeres y hombres en los distintos puestos, pero no en cuanto a las competencias que reclaman unos y otros, pues hombres y mujeres realizan, en sus distintos niveles de ubicación y tipos de puestos, funciones productivas que demandan competencias semejantes. Tan-

to hombres como mujeres desempeñan funciones y tareas que reclaman una competencia genérica para desempeñarlas, esto es, aquellas que demandan conocimientos y habilidades necesarios para analizar, evaluar y controlar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad e higiene en el área de trabajo, inspeccionar y supervisar la ejecución de una función o tarea productiva, planear y diseñar, dirigir y coordinar procesos y personal.

La existencia de diferencias entre los sexos, tanto en su ubicación horizontal (en el conjunto de puestos existentes) como en la vertical (en la estructura jerárquica), nos permite hablar de la coexistencia de espacios laborales masculinos y femeninos, que si bien no son estrictamente rígidos o infranqueables —salvo algunos mencionados—, sí delimitan claramente la constitución de fronteras laborales entre los sexos. A nivel vertical las mujeres se concentran en los puestos más bajos de la escala jerárquica y a nivel horizontal se aglutinan fundamentalmente en el puesto de operadora y en los administrativos.

Capacitación y posibilidades de ascenso

Los contenidos de la competitividad actual, sustentados en la calidad y la diferenciación de los productos, la entrega veloz y la adaptación a círculos particulares de consumidores, sólo se obtienen por medio de los nuevos modelos de organización. Estos conforman uno de los tres ejes que, según Coriat, son los soportes del incremento de productividad.²

2 Para Coriat (1997), el apoyo al incremento de productividad se explica según el modelo 3 x 3, porque las herramientas nuevas de que se dispone se de-

Estas nuevas formas de organización reintegran las funciones de calidad en la propia fabricación, porque todo se concentra en el proceso en su conjunto, más que en las tareas individuales. Por ello la capacitación de los trabajadores se vuelve fundamental porque, como señala Coriat: "hay que acrecentar considerablemente las capacidades de interpretación de las señales que suministran las máquinas, porque los errores de interpretación significan inmovilizaciones del capital, destrucción muy importante del equipamiento" (Coriat, 1997:23).

En la maquila de autopartes, en los últimos años se ha cambiado drásticamente el perfil de la mano de obra, enriqueciéndose el trabajo y la calificación de los trabajadores. En la empresa que nos ocupa ésta ha sido la tendencia, destacándose el interés puesto en la capacitación de los trabajadores, particularmente intensificado durante el proceso de certificación para alcanzar las normas internacionales de calidad, que la obligan para ser considerada empresa de clase mundial.

De los datos obtenidos en la encuesta sobresale que la capacitación recibida, en mayor o menor grado según el grupo de puestos, prioriza la formación sobre los aspectos que tienen que ver con la flexibilización de la mano de obra para el mejoramiento de la calidad de la producción. En el cuadro 8 se reúnen los resultados sobre los cursos recibidos en cada grupo de puestos y por sexo del trabajador.

En principio resalta que si bien los trabajadores han recibido una amplia capacitación, en particular ciertos puestos, ésta se centra sobre cuatro temáticas principales: seguridad, higiene y prevención de

sarrollan sobre tres ejes: la tecnología, la organización del trabajo y las estructuras de las firmas.

accidentes de trabajo; sobre la forma de hacer el trabajo; orden y disciplina en el mismo y control de calidad. Esto es, aspectos que tocan directamente la formación de una mano de obra adecuada para producir con calidad y sin error.

Sin embargo, el tipo de capacitación para cada nivel de puestos tiene también un orden de prioridad diferenciado, acentuando la adquisición de conocimientos y el desarrollo de capacidades y actitudes de índole básica, genérica o específica de acuerdo con las exigencias de cada grupo de puestos, como se aprecia en la siguiente lista:

**OPERADORES Y
REPARTIDORES**

1. Seguridad, higiene y prevención de accidentes
2. Formas de hacer el trabajo
3. Orden y disciplina en el trabajo
4. Control de calidad
5. Productividad
6. Manejo de maquinaria
7. Relaciones humanas
8. Conocimientos técnicos
9. Nuevas tecnologías y organización de personal
10. Manejo de personal

**PUESTOS TÉCNICOS, DE
SUPERVISIÓN E INSPECCIÓN**

1. Seguridad, higiene y prevención de accidentes
2. Orden y disciplina en el trabajo
3. Control de calidad
4. Conocimientos técnicos
5. Formas de hacer el trabajo
6. Productividad
7. Manejo de maquinaria
8. Manejo de personal
9. Relaciones humanas
10. Nuevas tecnologías y organización de personal

**INGENIEROS
Y DIRECTIVOS**

1. Orden y disciplina en el trabajo
2. Relaciones humanas
3. Nuevas tecnologías y organización de personal
4. Conocimientos técnicos
5. Manejo de personal

6. Seguridad, higiene y prevención de accidentes
7. Control de calidad
8. Formas de hacer el trabajo
9. Productividad
10. Manejo de maquinaria

La industria automotriz es uno de los sectores que mayormente ha integrado los nuevos procesos productivos. Las maquiladoras de autopartes, como subsidiarias de las grandes firmas, forman parte de la misma red de estructuras organizacionales, respaldadas en relaciones de confianza sobre ventajas recíprocas. Este sistema, por demás dinámico, presupone un entrenamiento permanente, en donde la capacitación, particularmente en los puestos medios y altos, se orienta a desarrollar habilidades para enfrentar problemas de producción, de solución de conflictos y fomentar liderazgos.

Los hallazgos encontrados en la encuesta se inscriben en esa tendencia. Los ingenieros y directivos no sólo forman el grupo de trabajadores que ha recibido mayor y más variada capacitación, sino que ésta se enfoca a los aspectos que permiten enfrentar los nuevos procesos de reestructuración de la producción y el trabajo, así como las consecuencias en las relaciones laborales que esto implica, como es el adiestramiento sobre nuevas tecnologías y organización de personal, de conocimientos técnicos, relaciones humanas y manejo de personal.

En los puestos técnicos, de inspección y supervisión, la capacitación recibida se dirige a aquellos aspectos que tienen que ver con la flexibilización del trabajo—como se entiende la capacitación sobre seguridad, higiene y prevención de accidentes y de orden y disciplina en el trabajo—, así como los enfocados a mejorar la calidad a través de la capacitación sobre control de calidad, conocimientos técnicos y manejo de maquinaria y equipo.

En el caso de los operadores y repartidores, la capacitación se centra fundamentalmente sobre la flexibilización de la mano de obra. Siendo el principal objetivo de la empresa el producir con calidad y

sin fallas, la capacitación sobre formas de hacer el trabajo puede aportar elementos al trabajador para realizar el suyo sin errores, ejecutándolo de acuerdo con la mejor manera preestablecida de hacerlo. La capacitación sobre el orden y la disciplina en el trabajo le proporciona el marco reglamentario mínimo de conducta laboral para minimizar esfuerzos y aprovechar recursos, humanos y materiales, para hacer mejor su trabajo.

La capacitación sobre seguridad, higiene y prevención de accidentes puede hacer al trabajador más funcional en su desempeño a fin de crear una mano de obra calificada en un ambiente seguro. En suma, una capacitación que permita al trabajador entender cómo debe hacer bien su trabajo, a través de un proceso de organización de la producción donde el orden, la higiene, la disciplina, la seguridad y la prevención de accidentes son factores sobre los que se sustenta el mejoramiento de la calidad de la producción. Todos ellos son aspectos organizacionales que ayudan a establecer buenas rutinas en las relaciones de trabajo, que a su vez permiten enfrentar las condiciones cambiantes e inciertas del entorno productivo actual.

La participación y capacitación de los trabajadores en los círculos de calidad buscan proporcionar a éstos un sentido de responsabilidad en la consecución de los objetivos del trabajo. Se pretende que se sientan aceptados y reconocidos, lo que posibilita mejorar el trabajo e incrementar las capacidades del trabajador. En los nuevos procesos productivos, la competencia del factor humano juega un papel fundamental para alcanzar determinados objetivos.

Entre los trabajadores encuestados, la principal motivación para realizar bien su trabajo es la auto-satisfacción, y en este aspecto no se presentan dife-

rencias por sexo. De manera general, los trabajadores consideraron que realizan bien su trabajo para quedar satisfechos consigo mismos. La actitud hacia su trabajo es bastante consensual al igual que sobre la utilidad que brinda la capacitación recibida, la que centran en la mejora del trabajo. Incluso los ingenieros y directivos van más allá en su percepción al considerar que la capacitación les ha servido principalmente para desarrollar sus aptitudes y su superación personal. En este grupo de puestos se observan diferencias por sexo, y son los hombres quienes tienen la impresión de una utilidad más amplia y provechosa de la capacitación. Por ejemplo, la capacitación les ha permitido mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo y sus superiores. Igualmente están de acuerdo en que la capacitación les ha proporcionado una mejoría en su sueldo.

El ascenso y el mejoramiento del sueldo, como resultados favorables de la capacitación, son también percibidos por los puestos técnicos, de inspección y supervisión, pero no de manera mayoritaria. En comparación, para los operadores y repartidores hombres, ascender gracias a la capacitación sólo ha sido una opción para unos cuantos, al igual que el mejoramiento del salario.

Uno de los puntos clave de los nuevos modelos productivos es propiciar precisamente una política de constitución de mercado interno y de carreras profesionales, que no siempre se logra. En el caso que nos ocupa, la mayor parte de los trabajadores considera que la empresa sí ofrece opciones para ascender de puesto y mejorar los ingresos. Las expectativas de ascenso crecen entre más alto sea el nivel de puestos.

El grupo de trabajadores que opina en un cien por ciento que sí existen posibilidades de ascenso y mejoramiento del salario es el de ingenieros y directivos hombres, seguidos por las mujeres de ese mismo grupo de puestos. Las mujeres de los puestos técnicos, de inspección y supervisión, continuarían en el orden, seguidas por los hombres de ese rango de puestos. Los trabajadores de los niveles operarios son los que verían menos clara estas opciones, aunque llama la atención que más de la mitad considera que sí existen posibilidades de ascenso y mejoramiento del sueldo, sin que se refleje gran diferencia entre los sexos.

El proceso de certificación QS9000, en el que entró la empresa en 1996, ha obligado a intensificar la capacitación, en especial de los operadores y en áreas precisas que competen a la mejor forma de hacer el trabajo. Este proceso de certificación, como se señaló en el capítulo 3, ha implicado cambios fundamentales en la organización del trabajo, ampliando y enriqueciendo las tareas para mejorar la calidad del producto.

La impresión extendida de los trabajadores es que sí han mejorado distintos aspectos de la organización del trabajo y de la producción, pero no existe una inclinación tajante en esa dirección más que en ciertas cuestiones y de ciertos trabajadores. Los ingenieros y directivos hombres muestran una opinión más uniforme y optimista respecto a los logros alcanzados durante el proceso de certificación.

En los cuadros 12, 13 y 14 se presentan los aspectos que los trabajadores de cada nivel de puestos y sexo consideran que han mejorado, permanecido igual o empeorado. De manera amplia, es la organización del trabajo el aspecto considerado con mayor mejoría. El ritmo de trabajo y la calidad son as-

pectos que también se han visto favorecidos. Un dato sobresaliente es que las ingenieras y directivas se mantienen más bien escépticas en cuanto a los cambios favorables, aunque sí reconocen que la organización y el ritmo de trabajo han mejorado durante el proceso de certificación QS9000. Sin embargo, el aspecto negativo lo centran en la tensión en el trabajo, donde las mujeres de estos puestos aseguran que ha empeorado.

Es evidente que los efectos del programa pueden ser muy diferentes dependiendo del puesto. Para los hombres y mujeres de los puestos intermedios, un porcentaje pequeño —pero que es necesario destacarlo— comparte la opinión de que es la tensión lo que ha empeorado. En los operadores y repartidores también se observa este parecer, pero en una proporción de trabajadores muy baja.

Desde que se inició el proceso de certificación para alcanzar las normas de calidad internacional, se introdujeron distintos cambios en el plano organizacional. Las tareas principales tendieron a simplificarse aún más a través de una mayor estandarización de las operaciones, ampliándolas e introduciendo cierta rotación de tareas. Una buena parte de los trabajadores tiene la impresión de que esos cambios sí han mejorado algunos aspectos del proceso productivo, pero otros guardan más reservas y consideran que han permanecido igual. El proceso iniciado para obtener la certificación ha transformado las estructuras organizativas. Existe una tendencia que percibe ya esos cambios y los acepta como favorables, pero ésta no es una visión del conjunto de los trabajadores.

Percepción sobre las tareas

Cada función de trabajo, incluso cada tarea específica, demanda para su realización características, habilidades y destrezas particulares de las competencias manuales e intelectuales de los trabajadores. En este apartado el interés central se ubica en visualizar los conocimientos y competencias exigidas en cada puesto a partir de las percepciones de los propios trabajadores que lo ocupan. Con el propósito de dar un panorama más global de esas características y facilitar el análisis de datos, se hizo una nueva reagrupación de puestos, reuniéndolos en tres grandes grupos:

- 1) Operadores y repartidores
- 2) Puestos técnicos, de inspección y supervisión
- 3) Ingenieros y directivos

Las características se investigaron tanto en el grado de frecuencia como en el de intensidad con el que, según los trabajadores, existen o son requeridos en sus puestos de trabajo. Los resultados generales se presentan en los cuadros 15 y 16 en el anexo 2.³

Ordenando las características de mayor a menor frecuencia existente y que se requiere en el conjunto de los trabajadores encuestados, tenemos que la atención visual es la más demandada, seguida por la rapidez, presión de tiempo, conocimientos técnicos, participación en círculos de calidad, esfuerzo físico, exposición al ruido, uso de maquinaria com-

³ A fin de construir los cuadros de características existentes o requeridas con mayor frecuencia e intensidad, se tomaron las respuestas que cayeron en los valores "siempre" y "frecuentemente" para el grado de frecuencia, y "mucho" para el de intensidad.

pleja o computadora, exposición a accidentes laborales y riesgos de enfermedades de trabajo.

En general se observan claras diferencias entre los grupos de puestos, pero no así entre los sexos. El esfuerzo físico y la exposición al ruido están presentes en todos los puestos y en ambos sexos, pero su incidencia es mayor donde el trabajo es fundamentalmente manual, como en los operadores y repartidores de ambos sexos. La presión del tiempo se incrementa en los puestos intermedios y se resiente fuertemente entre los ingenieros y directivos. Los riesgos de enfermedades y accidentes de trabajo se prestan más entre los técnicos masculinos.

La exposición al ruido la comparten los dos primeros grupos de puestos, explicable por la ubicación espacial de sus estaciones de trabajo, situación que no es compartida por el tercer grupo ocupacional. En el caso de los ingenieros y directivos, el uso de maquinaria compleja entra en juego de manera importante. En general, las características tecno-organizativas (conocimientos técnicos, participación en círculos de calidad y uso de maquinaria compleja) aumentan su frecuencia de uso a medida que se asciende en la escala de puestos. Las características de salud-ambiente (exposición al ruido, riesgo o accidentes laborales o enfermedades de trabajo) tienden a decrecer en cuanto se asciende en la jerarquía de puestos. En las manuales-físicas, sólo el esfuerzo físico decrece con la escala de puestos.

En cuanto a la intensidad con que se requieren determinadas características en cada puesto, las diferencias también se marcan fundamentalmente entre los grupos de puestos, más que entre los sexos. Destaca que la responsabilidad es la exigencia mayor y más generalizada en todos los puestos, creciendo en importancia a medida en que se escala en

la jerarquía. Así, para los puestos más altos, de ingenieros y directivos, la responsabilidad se presenta mucho o cuando menos de manera regular en la totalidad de los encuestados. En los demás puestos también la intensidad es muy alta, lo que demuestra evidentemente el alto grado de compromiso de los trabajadores con su trabajo.

Las exigencias de habilidades manuales están presentes igualmente en los trabajadores de todo el universo de puestos, incluso en una proporción de trabajadores semejante en los dos polos de puestos extremos de la pirámide ocupacional: los operadores y repartidores, en uno, y los ingenieros y directivos, en el otro. Sin embargo, la demanda de esfuerzo físico sigue siendo más intensa entre los operadores y repartidores. La presión del tiempo para terminar su trabajo se presenta, no obstante, de manera muy fuerte entre los ingenieros y directivos, sin distinción de sexo. Responsabilidad y presión del tiempo, dos características que se unen al ser percibidas por todos los trabajadores de este nivel de puestos, dan cuenta del involucramiento de estos trabajadores en los objetivos de la empresa.

En términos generales, las características exigidas de manera regular o mucho en orden decreciente de intensidad fueron las siguientes: responsabilidad, rapidez, habilidades manuales, presión del tiempo, aplicación de esfuerzo físico, exposición al ruido, exposición a accidentes de trabajo y existencia de riesgos de enfermedad.

Hasta aquí hemos visto que no se aprecian diferencias notables entre las percepciones de hombres y mujeres sobre las características que demandan sus puestos. Son percepciones, en efecto, y por tanto apreciaciones subjetivas. Pero parten de exigencias objetivas, por lo que podemos suponer entonces que

en puestos diferentes pero de niveles semejantes, las características que hombres y mujeres reconocen que existen o son requeridas son las mismas. Una operadora, por ejemplo, no percibe un esfuerzo físico con mayor frecuencia o intensidad que el que percibe un operador. Tampoco la responsabilidad o la presión del tiempo es percibida de manera diferente entre ingenieras y directivas y sus contrapartes masculinos.

La situación se vuelve compleja cuando a los trabajadores se les cuestiona sobre los puestos que consideran de mayor facilidad y dificultad para hombres y mujeres. Algunos prefirieron no responder a estas preguntas y la mayoría se inclinó por enunciar una larga lista de funciones y tareas, más que puestos. Ante tal situación, se prefirió analizar los resultados a partir de las funciones y tareas, integrando en ciertos casos puestos particulares.

Las percepciones de los trabajadores son aquí homogéneas en ciertos puntos, en otros existe diversidad de opiniones, encontrándose claramente diferenciadas por sexo. De hecho, como se verá, hombres y mujeres mantienen una visión marcadamente genérica en cuanto a cuáles son los atributos de los trabajadores de uno y otro sexo, donde la fuerza física sigue siendo la clave de la segmentación del trabajo.

Para mayor precisión en el análisis de los datos, se presentan los resultados de manera separada en cuanto a tareas de mayor facilidad o dificultad para uno y otro sexo, de acuerdo con los tres grupos de puestos.

Tareas de mayor facilidad para los hombres

Globalmente, la percepción más general sobre cuáles tareas son consideradas de mayor facilidad para los hombres gira en torno a aquellas que involucran fuerza física. Tanto hombres como mujeres lo perciben, y sobre todo son los mandos altos los que tienen una percepción más unificada y firme al respecto. Sin embargo, los hombres de nivel operador son los que se inclinan en menor proporción por eso, cuando son precisamente ellos los que se supone realizan ese tipo de tareas. Los mandos altos también los ubican en tareas de dirección (hombres) y de técnicos calificados (mujeres). No obstante, los hombres en general de todos los puestos los consideran buenos en las tareas del ensamble general, es decir, actividades manuales de reciente incursión masculina.

De manera más específica, las trabajadoras de los tres grupos de puestos opinan que aquellas tareas que implican cierta fuerza física son las que serán de mayor facilidad para los hombres, al igual que las actividades que han sido tradicionalmente de dominio masculino, como se observa en el cuadro 17. Las ingenieras y directivas también reconocen, aunque en un menor porcentaje, la facilidad de los hombres para desempeñarse en tareas de dirección. En cuanto a las tareas de supervisión e inspección, son los hombres quienes tienden a pensar en mayor grado que éstas resultan de mayor facilidad para los trabajadores de su mismo sexo.

Tareas consideradas difíciles para los hombres

No aparece una tendencia general hacia una actividad o puesto en particular que presente, a los ojos

del conjunto de los trabajadores, obstáculos serios a los hombres para desempeñarse, como se observa en el cuadro 18. Los trabajadores de los puestos operarios ubican con mayor embarazo las tareas que se le dificultan al hombre. Las mujeres de este grupo de puestos se inclinan más por pensar que sería en ciertas actividades del ensamble donde el hombre encontraría mayor dificultad para hacer el trabajo. Una tercera parte de los operadores comparte esta posición, pero una proporción igual cree que ninguna tarea se le dificulta al hombre.

En el ensamble del arnés, donde se sitúa la mayor parte de los operadores, se realizan múltiples tareas. Hombres y mujeres se encuentran distribuidos en toda la secuencia del ensamble. Sin embargo, aunque no existe una división formal y rígida del emplazamiento de hombres y mujeres, se piensa que en algunas tareas determinadas son más adecuados los hombres y en otras lo son las mujeres. Por ejemplo, para el encintado de un determinado alambre se cree que el hombre es el más apto, como también para las tareas de soldadura. Por el contrario, en aquellas tareas donde se requiere mayor minuciosidad y atención visual, no son los hombres los que se perciben como más diestros. Si un supervisor comparte estas opiniones, lo más probable es que actúe en consecuencia y coloque a su personal de acuerdo con esas características. Dada esta situación, es posible entender que las tareas del ensamble sean consideradas tanto de mayor facilidad para los hombres como de mayor dificultad, pues todo depende de la tarea específica que realicen.

Las actividades de oficina sólo representan dificultad para los hombres según el parecer de ingenieros y directivos, pero en una gran proporción de ellos. La percepción general de las mujeres, en to-

dos los puestos, vislumbra un horizonte más amplio de tareas problemáticas para los hombres, aunque fuera de las mencionadas ninguna alcanza una tendencia relevante.

Sin embargo, es interesante resaltar que hay tareas que mientras para algunos representan dificultad para los hombres, para otros resultan fáciles, incluso las consideradas plenamente como masculinas. Quisiéramos creer que según la visión de ciertos trabajadores, más allá de sus percepciones genéricas, se vislumbra un panorama laboral en donde existen puestos que contienen tareas difíciles, o fáciles, en sí mismos, independientemente del sexo del trabajador que las desempeñe.

Tareas consideradas de mayor facilidad para las mujeres

La opinión generalizada ubica a las tareas del ensamble como las de mayor facilidad para las mujeres. Operadores y repartidores así lo perciben, reconociendo los trabajadores hombres de estos puestos, aunque en un porcentaje no muy amplio, una facilidad también en las tareas de supervisión y, un menor número aún, en actividades de oficina y tareas técnicas. Las actividades de oficina serían también para los puestos intermedios el ámbito de trabajo donde las trabajadoras se desarrollarían con mayor facilidad. Los ingenieros y directivos hombres, en su totalidad, incluyen en esa condición las actividades de oficina y algunas tareas técnicas. Las mujeres de este nivel de puestos, pero sólo la mitad de ellas, comparten la misma opinión (cuadro 19).

En cuanto a las tareas de supervisión, destaca que sean los operadores y repartidores hombres quienes valoren que éstas sean actividades que resultan fáciles para las mujeres; incluso lo considera

un porcentaje ligeramente más alto que el que consignó esas tareas como fáciles para los hombres. Esto es, los subordinados de las trabajadoras de estos puestos ven que ellas se desempeñan bien en ellos.

Otros trabajadores, en cambio, colocan a las mujeres en las tareas tradicionales de extensión del trabajo doméstico, como son las de limpieza. No es un porcentaje importante; no obstante, destaca que entre la multitud de tareas que se realizan en las diferentes plantas de la empresa, un cierto número de trabajadores coincidiera en esto, particularmente los de puestos intermedios, que son lo que pueden proponer las promociones de sus subordinados.

Tareas consideradas difíciles para las mujeres

Si para los hombres se percibe que la fuerza física es lo que les permite realizar con facilidad distintos trabajos, para las mujeres es su talón de Aquiles. Las tareas donde se exige fuerza física se consideran difíciles de ejecutar para ellas. Las operaciones de técnicos de mantenimiento también representarían obstáculos para las mujeres, y en opinión de ingenieras y directivas, también algunos puestos técnicos (cuadro 20).

La duda, sin embargo, surge cuando se trata de localizar en concreto cuáles son esos puestos que reclaman tal fuerza física que ninguna mujer pueda poseer. El trabajo manual demanda evidentemente un mayor esfuerzo físico que el trabajo intelectual, y en consecuencia exige una cierta fuerza física. Pero todas las actividades realizadas en las plantas de arneses requieren una determinada y particular fuerza física para realizar un determinado esfuerzo físico. Por ello resulta difícil y pantanoso demarcar

los límites de fuerza física requerida en un puesto específico al que ya no puedan acceder las mujeres.

Las barreras de entrada que se levantan para las mujeres frente a los puestos llamados "pesados" generalmente ocultan otro tipo de factores que van más allá de la mera fuerza física realmente exigida. En el caso que nos ocupa, el puesto de técnico de corte, donde se operan máquinas automáticas y semiautomáticas de corte de alambre, es considerado "trabajo pesado" y por lo tanto se ocupa exclusivamente a hombres. Sin embargo, la fuerza física exigida en ese puesto no es mayor que en cualquier otro, mucho menos que la formación técnica que ahí se adquiere y las oportunidades de promoción que ese empleo permite.

Aun cuando el desarrollo industrial y tecnológico da mayor valor a los conocimientos y competencias técnicas que a la fuerza física, en el trabajo se siguen reproduciendo los estereotipos genéricos que distinguen lo masculino y lo femenino. La fuerza física, garantía del rol dominante, se sigue justificando para diferenciar las ocupaciones donde se ubican hombres y mujeres. En la economía del saber, que pregonan las empresas globalizadas, aún parece reinar la fuerza bruta, pues en los procesos internos que sustentan los papeles genéricos sexuales se prescriben la conducta y las habilidades de los individuos, su manera de pensar y evaluar (Ragúz, 1996).

Construcción de las identidades

En la fábrica flexibilizada, al reconstituirse el trabajo inteligente, se mezclan tareas directas e indirectas. El concepto de competencia para alcanzar los nuevos objetivos de productividad y competitividad hace

referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de funciones que configuran un puesto de trabajo concreto, a su capacidad de movilizar y desarrollar sus posibilidades en situaciones de trabajo concretas. En las percepciones de los trabajadores encuestados, sin embargo, los conocimientos, habilidades y destrezas que transforman las bases de esa competencia no parecen ser reconocidos en varones y mujeres de manera objetiva.⁴

La visión de los trabajadores sobre las características, cualidades y destrezas que podrían reportar ventajas y desventajas a hombres y mujeres en la empresa revela la existencia de percepciones genéricas claramente diferenciadas.

Características, cualidades y destrezas que reportan ventajas a los hombres

La fuerza física, particularidad genérica atribuida a los hombres, se convierte aquí en una característica que reporta ventajas al hombre. Así lo perciben de manera general las trabajadoras de los tres grupos de puestos, fundamentalmente las operadoras, y en menor medida las ingenieras y directivas. Los hombres en general se muestran más cautos, y son los ubicados en los mandos medios quienes más se acercan al parecer de las mujeres. Algunos se inclinan por afirmar que las ventajas son iguales para los dos sexos. Las ingenieras y directivas, así como

⁴ Mertens y Wilde entienden por calificación "el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamientos y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y educación /formación". Las competencias se referirían "sólo a algunos aspectos de este 'acervo' de conocimientos y habilidades: aquéellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado" (Mertens y Wilde, 1996:20-21).

los hombres de los puestos intermedios y operarios distinguen, en un tímido porcentaje, que la ventaja de los hombres es que tienen mayores oportunidades de ascenso (cuadro 21).

Características, cualidades y destrezas que reportan desventajas a los hombres

Un conjunto de características, cualidades y destrezas percibidas en las mujeres y que pueden reportarles ventajas a éstas, como se verá más adelante, y que tienen que ver con una mano de obra más flexible y perceptiva al trabajo son ausencias en los hombres y podrían constituir factores de desventajas. Así lo reconoce una proporción de las operadoras, un porcentaje nada despreciable de trabajadores de puestos intermedios y las ingenieras y directivas. Pero, mayoritariamente, los operadores y repartidores hombres, así como los ingenieros y directivos piensan que sus congéneres masculinos no tienen desventajas, a pesar de que algunos operadores y repartidores consideran que suelen ser conflictivos (cuadro 22).

Características, cualidades y destrezas que reportan ventajas a las mujeres

Las facultades que en los hombres se perciben como ausentes, en las mujeres parecen ser presencia. Resulta difícil poder agrupar la diversidad de características, cualidades y destrezas que pudieran reportarles ventajas a las mujeres, tal y como respondieron las preguntas respectivas los encuestados. Lo interesante del caso es que la mayor parte de las mencionadas por los trabajadores, hombres y mujeres, tienen que ver precisamente con las particularidades que distin-

guen a una mano de obra altamente flexible y con una actitud consensual hacia el trabajo.

Así, las mujeres serán percibidas como detallistas, inteligentes, observadoras, pacientes, dedicadas, ordenadas, responsables, disciplinadas, con una actitud positiva hacia el trabajo, hábiles manualmente, trabajan y aprenden con rapidez, hacen bien su trabajo, pueden ser buenas para muchas tareas, tienen facilidad de palabra, bajo nivel de absentismo e incluso poseen ventajas comparables a las de los hombres.

Aun así, hay que aclarar que no se percibe una corriente predominante de características, cualidades o destrezas que otorgue ventajas a las mujeres de manera tan contundente como se aprecia la fuerza física en el hombre. Se reconoce que las mujeres cuentan con un conglomerado muy variado y rico de atributos, pero éstos no se expresan en una tendencia general de claras ventajas (cuadro 23).

Las calificaciones femeninas parecen no ser reconocidas más que como talentos naturales, concepciones genéricas de las relaciones de trabajo que alejan a las mujeres del dominio de la tecnología. Los atributos percibidos en las mujeres estarían entonces más bien dirigidos a trabajar sobre la calidad, los defectos, el cero error. En los hombres, en cambio, aun cuando sea la fuerza física el atributo más notable, trabajarían sobre los procesos de automatización y los trabajos calificados, diferencias claras y fundamentales concretadas en la práctica por encima de las proclamas empresariales de trabajar aparentemente con una política indiferenciada del personal desde el punto de vista de los sexos. Sobre la clasificación de la inteligencia humana entre talentos de las mujeres y calificaciones de los hombres se sustentaría la segregación genérica del

trabajo, gestada desde los puestos de trabajo, incluso desde las tareas.⁵

Características, cualidades y destrezas que reportan desventajas a las mujeres

La falta de fuerza física y las responsabilidades familiares constituyen el substrato de las desventajas de la fuerza de trabajo femenina. El primero, la fuerza física, un atributo genérico de exclusividad masculina, independientemente de la constitución física de cada individuo, hombre o mujer. El segundo, las responsabilidades familiares, problemática social que recae totalmente en la mujer y que incluyen un surtido muy amplio de actividades que van desde el cuidado de los hijos, de los enfermos, de los ancianos, el trabajo doméstico y cualquier contingencia en el hogar, donde se requiere, para cubrirlas, de una gran fortaleza física y moral. Uno y otro se amalgaman en la percepción de hombres y mujeres de los tres niveles de puestos, como se observa en el cuadro 24, para constituir los dos principales obstáculos de la trayectoria laboral de las mujeres.⁶

5 Según Ragúz, "los atributos, las características de personalidad, las capacidades y conductas son asignados culturalmente a uno y otro sexo (...). El rol femenino supone atributos relacionados con la maternidad y 'maternalidad', como las emociones y la expresividad, la intuición, la moral de cuidado, así como con una postura de delicadeza, debilidad, dependencia, inseguridad, incapacidad aprendida, docilidad aprendida, sumisión. El papel masculino, por el contrario, gira en torno al dominio y el control, control de sí mismo (seguridad, autonomía, buena autoestima, asertividad, capacidad de decidir, de defender una posición, capaz de arriesgarse), y control de otros (agresividad destructiva, liderazgo, fuerza, competitividad, valentía)", (Ragúz, 1996:43).

6 De manera tajante, Cooper considera que "mientras el cuidado de los niños se considere socialmente como responsabilidad únicamente de las madres (actuales o potenciales), las mujeres nunca lograrán la igualdad en el

Las nuevas exigencias de la fábrica flexibilizada retoman muchas de las características consideradas de la mano de obra femenina para hacerlas extensivas a todos sus trabajadores. Pero la fuerza física, aun con las innovaciones tecnológicas introducidas y la simplificación de tareas, resultado de una nueva organización de la producción y el trabajo, sigue dominando en las percepciones del conjunto de los trabajadores de este medio laboral.

Percepciones y estereotipos genéricos

Existe una serie de determinaciones sobre las mujeres y los varones que se expresa en conductas determinadas, comportamientos diferenciados según el sexo de los individuos en todos los ámbitos de la sociedad. Como señala De Barbieri: "En nuestras sociedades son las figuras de madre, esposa y ama de casa para las mujeres, y las de jefe de familia y sostén económico principal del hogar, padre y esposo para los hombres, desde donde es posible partir para estudiar el núcleo de las relaciones de género" (1992:157).

Los estereotipos son aprendizajes y enseñanzas, formales e informales, prácticas y símbolos con los que la sociedad en su conjunto y los individuos en particular viven su vida en las diferentes culturas. Este sistema de sexo-género tiene una existencia dicotómica, se mantiene en el tiempo pero su forma de expresión es cambiante, puede variar la intensi-

mercado de trabajo". Este, señala la autora, "reproduce el sistema sexo-género en el que las necesidades humanas son definidas y universalizadas por las necesidades humanas masculinas, en el sentido de que sólo el trabajador varón puede trabajar sin mayores responsabilidades respecto al cuidado de los niños y los ancianos y para la realización de muchas otras tareas domésticas" (Cooper, 1997:21-22).

dad y fuerza de las normatividades o velarse la distancia entre las jerarquías de acuerdo con cada sociedad y con cada cultura.⁷

El ser humano recurre a estereotipos sociales para simplificar y manejar su realidad, categorizando a las personas y creándose expectativas sobre qué esperar de ellas (Ragúz, 1996:42). Los estereotipos genéricos son los que definen roles, papeles distintos que deben desempeñar hombres y mujeres.

Las normas o los estereotipos de género operan en la base material de la cultura y en el mundo imaginario, y, como los analizan Conway, Bourque y Scott (1987), no siempre están claramente explicitadas, y a menudo se transmiten de manera implícita a través del lenguaje y otros símbolos.

Para saber qué tanto pesan estos preceptos sobre las mujeres de la empresa estudiada, se idearon cinco afirmaciones a las cuales los trabajadores debían responder si estaban o no de acuerdo con ellas:

- 1) Existen diferencias de oportunidades de ascenso a puestos de mayor nivel y mejor salario para hombres y mujeres.
- 2) Hombres y mujeres pueden desempeñar con la misma eficacia cualquier actividad en la planta.
- 3) Las mujeres llevan sus problemas domésticos al trabajo con más frecuencia que los hombres.
- 4) Las responsabilidades domésticas y el cuidado de los hijos frenan la carrera en el trabajo de las mujeres.
- 5) Los hombres tienen más posibilidades de ascenso que las mujeres.

⁷ Para Ragúz, los estereotipos sexuales no son otra cosa que "creencias generalizadas, compartidas por la mayoría de personas en una sociedad, sobre cómo son o deben ser las personas según su sexo" (Ragúz, 1996:43).

Los resultados poco uniformes entre los sexos y entre los puestos de las cinco afirmaciones examinadas pueden expresar parte de los factores que definen los criterios sobre los usos de la mano de obra. Las respuestas de los ingenieros y directivos hombres son muy claras en ese sentido. De ellos depende en última instancia la toma de decisiones sobre cualquier movimiento de trabajadores, particularmente los ascensos y cambios de puesto. En términos generales, para ingenieros y directivos hombres no hay diferencias de oportunidades de ascenso para hombres y mujeres, rechazan que existan mayores posibilidades de ascenso para los hombres y están en desacuerdo en que hombres y mujeres puedan realizar cualquier actividad en la planta con la misma eficacia. Sin embargo, mantienen una posición neutra respecto a si las mujeres llevan al trabajo con más frecuencia que los hombres sus problemas domésticos, pero no dudan en reconocer que las responsabilidades familiares frenan la carrera laboral de las mujeres.

Las percepciones genéricas de este grupo de trabajadores alcanzan a manifestarse de manera clara en estas simples preguntas, y tienen evidentemente repercusiones en las prácticas cotidianas de distribución de tareas y movimientos de promoción de los trabajadores. En el caso de los trabajadores hombres, este perfil se va acentuando a medida en que se escala en la pirámide de puestos. Situación contraria se observa entre las trabajadoras. A mayor nivel jerárquico, las mujeres parecen mostrar más claridad en cuanto a la situación desventajosa de sus congéneres. Son las ingenieras y directivas quienes expresan más claramente lo que suele llamarse *conciencia de género*.

Capítulo 5

A manera de conclusión: ideas abiertas sobre los usos genéricos del trabajo

La transformación tecnológica y organizativa operada en la empresa

En el primer capítulo veíamos cómo las prácticas de aplicación de los nuevos principios productivos son desiguales, pudiendo incluso existir trayectorias contrastadas. Las vías para arribar al cambio tecnológico, decíamos, son diversas y múltiples los ritmos de inserción, propios de la historia o políticas particulares de cada empresa y de las exigencias que se presenten en el sector de actividad o rama productiva.

En este proceso dispar, donde nuevos y viejos modelos son fusionados, la empresa arnesera estudiada se ve obligada a modificar todo su proceso productivo, reorganizando la producción de acuerdo con nuevos principios e integrando algunas innovaciones tecnológicas para alcanzar niveles de competitividad en el mercado mundial.

La trayectoria industrial y laboral seguida por la empresa, desde su creación hasta una década después, implicó cambios de proceso y de producto, reestructuración gerencial y transformaciones en las relaciones laborales y en las funciones de la mano de obra. Los cambios se extendieron a todas las fases del proceso productivo, incluyendo el área administrativa. La operación de la empresa empezó a

concebirse de manera integral, renovando su metodología productiva y, más que otra cosa, modificando los usos de la mano de obra.

Las presiones externas obligaron a la empresa investigada a modernizarse, lo que implicó en principio para la arnesera *pensar al revés*, primero vender el producto y luego producirlo; introducir el justo a tiempo, eliminando los recursos redundantes; el compromiso con los proveedores y la participación de los subcontratistas; la calidad total, esto es, el "cero defectos" sin aumento de los costos; la automatización de por lo menos ciertas fases de la producción; la multifuncionalidad horizontal y vertical; la constitución de equipos de trabajo; la integración de los asalariados en las decisiones relativas a la producción y a la calidad y la transformación de las funciones productivas.

La intensidad y contenido de la implantación seguida por la arnesera se dio de acuerdo con sus propias políticas y ritmos, donde la productividad y la capacidad competitiva de la empresa, por vía de la flexibilidad, ha dependido en buena medida de la mano de obra con que se cuenta. El aprendizaje de las nuevas formas de producir ha descansado sobre la movilización de los recursos y las capacidades de cada trabajador y cada trabajadora.

Se creó una cultura que ve en la calidad y el servicio al cliente los propósitos esenciales. La calidad total obligó a integrar funciones distintas en un mismo equipo. Esta se relaciona con la producción mediante el proceso de mejora continua, marcada por el orden, la disciplina, la organización, la limpieza y la seguridad.

La necesidad de adquirir mayor flexibilidad para diversificar su producción obligó a la empresa a introducir maquinaria automática, particularmente

en las áreas básicas como el corte de alambre, y cambios en la distribución de las mismas, en la organización y distribución espacial de los trabajadores y en la actitud de éstos hacia el trabajo, obteniendo con ello una mayor calidad y regularidad del trabajo, disminución de costos al reducir los tiempos de preparación de cambios de corte o de soldadura y en general del tiempo muerto, ahorro en costos salariales y mayor velocidad de producción.

La microelectrónica permitió organizar el ensamble del arnés sobre la base de familias de productos, fabricando lotes pequeños, ofreciendo productos diferenciados y cambiando los diseños frecuentemente. Se integró cada una de las fases del proceso, recomponiendo las tareas y adecuando la producción a las necesidades del mercado. Esto ha permitido justamente alcanzar una gran flexibilización en la producción descentralizando la organización, pero al mismo tiempo integrando la producción y controlando la organización.

La industria arnesera no tiene mucho valor agregado, de ahí la necesidad de estrategias para disminuir costos enfatizando la tecnología de proceso. La búsqueda tecnológica de la empresa se orientó hacia una mayor calidad y regularidad del trabajo.

La base de estas innovaciones se encontró en la estructura organizativa. El énfasis puesto en la parte organizativa es lo que permitió, y permite actualmente, mejorar la calidad sin elevar los costos. La reestructuración organizativa se da en un sistema abierto, donde múltiples combinaciones son posibles. Así, para la arnesera llegar a ser una empresa de clase mundial implicó articular innovaciones tecnológicas, cambios en la organización y aprovechamiento del factor humano.

Los conocimientos y la participación de los trabajadores son movilizados por la empresa, promoviendo su sentido de responsabilidad para que desarrollen sus capacidades a fin de alcanzar la calidad total. Los saberes fueron modificados en competencias teóricas y conceptuales, al igual que las habilidades y destrezas físicas, iniciándose un paulatino pero creciente proceso de reconstrucción de las calificaciones.

Las tareas repetitivas y parcelizadas continúan existiendo en ciertas partes del ensamble, particularmente en algunas estaciones individuales de trabajo, como en el *molding*. Empero, estos puestos de trabajo, sometidos a tiempos de producción restringidos y con una integración limitada de tareas, fueron enriquecidos, tanto a nivel técnico (control estadístico de proceso, inspección de calidad) como social (equipo de acciones correctivas).

La capacitación es lo que viene a integrar las tareas principales de las periféricas. En las distintas plantas que componen la empresa de arneses no existe una polarización extrema entre obreros de producción y técnicos calificados. La capacitación que se imparte es menos intensiva, a una gama de obreros más amplia. Los operadores de producción, tanto los que están en la banda de ensamble como los ubicados en otras estaciones de trabajo, desempeñan una variedad muy amplia en número y tipos de funciones, y a distintas horas.

Esta flexibilidad está vinculada a la capacidad del trabajador, más que a la máquina. Incluso aquellos operadores de máquinas automáticas, como los de corte de alambre o de las máquinas ultrasónicas para unir cables, requieren sobre todo la capacidad de pensar en sistemas y de hacer abstracción del objeto de trabajo.

Sobre las competencias del factor humano descansa el éxito de estas innovaciones; por ello las funcio-

nes de supervisores y gerentes se transforman. Estos no sólo tienen que vigilar la buena marcha de la producción, sino el curso que sigan la participación y el esfuerzo prestado por los trabajadores. De hecho, habría que hablar de la edificación de liderazgo de los mandos medios y altos para construir la trayectoria de los cambios; de ahí que sea vital la capacitación que se les da en el manejo de nuevas tecnologías y recursos humanos. Sobre los supervisores y gerentes descansa la responsabilidad de conducir las variaciones y vaivenes del componente humano, la motivación del personal y su compromiso con los objetivos de la empresa a fin de compensar y corregir deficiencias que pudieran darse en otros aspectos.

La empresa tuvo que cambiar su práctica productiva integrando una nueva cultura en todos los niveles de la organización. Capacita a su personal para que responda a sus objetivos y flexibiliza la mano de obra para que se adapte mejor a los cambios imprevistos y permanentes que exige el mercado.

La capacitación apunta hacia una mayor flexibilización de la mano de obra ocupada, se realiza fundamentalmente en el lugar de trabajo y tiene una naturaleza técnica y de comportamiento. El aprendizaje descansa sobre la movilización de los recursos y capacidades de cada trabajador, de sus talentos latentes.

La capacitación se apoya en programas orientados a hacer transparentes y comprensibles los objetivos de la empresa, pues el desempeño de las personas es más efectivo en la medida en que los objetivos son claros y simples; a crear una motivación en los trabajadores, en la búsqueda de una mayor disciplina fabril y en el mejoramiento de la calidad, clarificando en el personal lo que la empresa espera de ellos.

La competitividad de la empresa, tras este proceso de reestructuración, descansa particularmente en la flexibilización de la mano de obra ocupada. Las habilidades y destrezas manuales, así como una mejor actitud hacia el trabajo, por las que comúnmente se contrataba a mujeres en las tareas de ensamble o subensamble, hoy se generalizan y se exigen por igual al conjunto de los trabajadores.

En términos generales, se flexibiliza el trabajo y la división del mismo. Hay una utilización más global de las competencias obreras. La capacitación se renueva y se dirige hacia la obtención de un dominio más amplio de un trabajo profesional con utilizaciones múltiples, sobre todo en los puestos más altos. Los gerentes dejan de ser meros administradores de los recursos para transformarse en los responsables de movilizar las capacidades intelectuales de los trabajadores.

El impacto del cambio tecnológico en el trabajo de las mujeres

El impacto de las nuevas tecnologías en la composición de la fuerza de trabajo no es unidireccional, depende de los múltiples sentidos que se le den al cambio introducido, de las opciones seguidas en materia de contratación y capacitación y de las propias relaciones que logren establecer los trabajadores, hombres y mujeres, en el ámbito de los centros de trabajo.

La empresa analizada integraba básicamente personal femenino. En el proceso de reestructuración productiva dio entrada masivamente a personal masculino. Al cambiar sus procesos e innovar tecnología, demanda trabajadores técnicos e ingenie-

ros. Se depura al personal empleado originalmente y se contrata al nuevo de manera más rigurosa y selectiva.

En este proceso, sin embargo, las mujeres no son incorporadas en la misma forma y magnitud que los hombres. Las tecnologías introducidas implicaron una reestructuración de la producción y del trabajo, lo que representó un trastocamiento de la división del trabajo como se conocía. En esta "aventura tecnológica", la mujer fue seleccionada pero para ocupar sólo espacios laborales marginales.

Hombres y mujeres ingresan al puesto de operador en condiciones de relativa igualdad en cuanto a escolaridad y formación. Sin embargo, el horizonte que se abre para unos y otras en la trayectoria laboral es desigual. Los hombres parecen ascender más rápidamente y a un abanico más amplio de puestos.

La carrera laboral se estructura en la práctica a partir de una división del trabajo que sobrepasa, en las mujeres, las exigencias propias de la competencia laboral, demandando en ellas condiciones socio-demográficas particulares que no son exigidas a los hombres.

Los cambios operados apuntan al meollo de la división genérica del trabajo, en donde entra en juego una cultura genérica del mismo, concretada en prácticas basadas en estereotipos, ideas, prejuicios y discursos que descalfican la mano de obra femenina para promoverse a puestos de mayor envergadura, independientemente de sus características reales de escolaridad, formación profesional, conocimiento sobre el trabajo o responsabilidad laboral.

La modernización de las estructuras productivas llevó a la empresa a aumentar las calificaciones requeridas y a iniciar un proceso de identificación de los trabajadores con el trabajo. En este proceso han

estado igualmente inmersas las mujeres y los hombres. Así las cosas, si no existen diferencias en las percepciones consensuales entre hombres y mujeres respecto a la tecnología y el trabajo, ¿cómo es que las innovaciones tecnológicas y la especialización flexible afectan de manera desigual a unos y otras?

Las nuevas exigencias laborales y el mayor compromiso con el trabajo provocan en las mujeres una ambivalencia que dificulta la conexión entre profesión y familia, mucho más en un medio laboral donde las responsabilidades familiares son un componente claro de desventajas para las mujeres.

Las responsabilidades familiares constituyen una barrera que impide a las trabajadoras desplazarse de un puesto a otro, independientemente de contar con las competencias para hacerlo. Este es un factor explicativo de la dificultad de promoción profesional que tienen las mujeres o de acceso a determinadas ocupaciones.

Los presupuestos genéricos moldean y estructuran la cultura profesional en la empresa. La integración de mujeres u hombres en determinado grupo ocupacional, ingenieras u operadores, no modifica fácilmente las identidades laborales. El mejoramiento de la calificación de las mujeres no ha sido suficiente para controlar los dilemas de su vida profesional.

Al ingresar masivamente a la maquila, los hombres rompieron un mito al ocuparse de trabajos que demandan gran habilidad manual y atención visual, pero a las mujeres no se les permite irrumpir fácilmente en los empleos supuestos de fuerza física, de operación de maquinaria automatizada, de calificación técnica o de dirección. En una empresa donde ningún objeto se carga a cuestas, no queda

claro por qué, por ejemplo, el operador de un montacargas tiene que ser hombre.

Dentro de la categoría de operador, se realiza un conjunto de actividades diversas: unas más simples, otras más complejas; unas de mayor esfuerzo físico o de mayor atención visual, y otras de mayor conocimiento técnico y manejo de maquinaria automatizada. Pero dentro de esta categoría existe un reparto diferencial de las tareas, asignándose éstas de acuerdo con criterios genéricos de lo que se considera son los atributos de hombres y mujeres como trabajadores. Donde se requiera cierta fuerza física o manejo de maquinaria, se ubicarán preferentemente hombres. Donde predominen las habilidades manuales y la atención visual, se recurrirá a las mujeres.

Estas prácticas de asignación diferenciada de tareas inciden negativamente en el conjunto de las operadoras. El recluir a las mujeres en determinadas tareas obstaculiza el camino hacia la plurioperacionalidad de las trabajadoras, va contra la racionalidad de una mayor y más variada utilización de los conocimientos y la inteligencia del conjunto de los trabajadores. La segregación laboral provoca además una utilización antieconómica de las aptitudes de la mujer, necesarias para impulsar el desarrollo.

La empresa elabora y aplica su política de gestión de la mano de obra según el sexo de sus efectivos asalariados. El sistema de sexo-género sirve eficazmente a la causa de la flexibilidad y a la gestión diferenciada de la mano de obra por parte de la empresa.

Si una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para alcanzar los resultados deseados y muchas de las competencias genéricas y específicas requeridas en la empresa pueden ser adquiridas en

el lugar de trabajo, ¿por qué este proceso de aprendizaje no es compartido por hombres y mujeres en igualdad de oportunidades?

En la práctica, hombres y mujeres comparten, en distintos puestos y niveles jerárquicos, actividades que demandan conocimientos y habilidades semejantes: ambos desempeñan tareas de destreza manual, de inspección y supervisión, de control y análisis, de planeación y diseño, de dirección y coordinación de procesos así como de dirección, así como coordinación de personal.

En esos puestos, en unos más que en otros, se demanda al trabajador una compleja estructura de atributos, como son la capacidad de aprender, saber resolver, identificar y tratar nuevos problemas, integrar saberes sociales, de toma de decisiones, de juicio y de comportamiento.

Estos saberes, que en la práctica pueden llegar a ser similares entre hombres y mujeres, no son reconocidos en estas últimas como competencias laborales, incluso cuando la responsabilidad en el trabajo la viven con la misma intensidad, y ésta crece en el mismo sentido en que se asciende a otro rango de puestos.

Hombres y mujeres realizan así en las plantas tareas equiparables en el ámbito de los conocimientos requeridos o capacidades demandadas, pero las mujeres no se ubican en todos los puestos de trabajo ni se encuentran en la misma proporción que los hombres en los distintos niveles jerárquicos. No hay características distintivas en determinados puestos o niveles de puestos que pudieran impedir a las trabajadoras desempeñarse en ellos de manera eficiente si contaran con los conocimientos adecuados.

La clave en esta partición parecen ser las prácticas de empleo puestas en marcha por la empresa y

aplicadas por los gerentes, sustentadas en las supuestas habilidades manuales de la mujer y su también supuesta poca destreza para ocupar puestos técnicos y profesionales de mayor calificación.

Estos usos diferenciados de la mano de obra perfilan una construcción social de las ocupaciones para atraer más a un sexo que a otro, a cada uno en operaciones y puestos determinados, segregando a las mujeres en un restringido abanico de ocupaciones y profesiones y en niveles jerárquicos bajos.

La empresa, de manera formal, no estipula una exclusión de fuerza de trabajo femenina en el momento de ingreso o en el desplazamiento de trabajadores de un puesto a otro, pero privilegia un cierto tipo de mano de obra en la contratación inicial al preferir a las mujeres solteras, sin hijos, y, de haberlos, que éstos sean mayores de seis años.

Esas exigencias, que sólo pueden satisfacer los hombres, se suman a otras en materia de edad, altura o peso para establecer una clara discriminación de hecho contra la mujer. Estos requisitos que parecen neutrales, así como el trato diferente, traen consigo la exclusión de un gran porcentaje de mujeres. Los estereotipos relativos a los trabajos "masculinos" y "femeninos" son causa de una discriminación indirecta contra las mujeres.

Tal situación revela la existencia de políticas de discriminación laboral, la mayor de las veces indirecta, impuestas por la empresa de acuerdo con criterios de orden económico o ideológico, que no corresponden a las competencias reales de hombres y mujeres.

Esta segmentación del trabajo se da más claramente en la asignación de tareas y en los mecanismos de promoción y ascenso, creando fronteras entre los puestos. Las asignaciones diferenciadas de tareas para hombres y mujeres en el puesto de operador pro-

vocan desigualdades muy fuertes entre los sexos, que marcarán sus vías de ascenso en la fábrica.

La segregación laboral se mantiene gracias a las percepciones genéricas que hombres y mujeres tienen sobre los atributos de unos y otras. Estas percepciones son decisivas en el caso de los mandos medios y altos, quienes proponen, los primeros, y deciden, los segundos, el curso laboral de cada trabajador. Esos mecanismos de segregación ocupacional constituyen en la práctica formas indirectas de discriminación laboral hacia las mujeres.

En una empresa donde la capacitación no es extremadamente jerarquizada, desempeñar un determinado puesto, o una determinada tarea, puede permitirle al trabajador saltar a otro de mayor nivel, y si no hay equidad en la asignación de tareas, entonces no existen para hombres y mujeres oportunidades iguales de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Esta tendencia a la exclusión remite al carácter selectivo del uso de la fuerza de trabajo, a la construcción de espacios sociales definidos atribuidos a los hombres y a las mujeres. Nuevos conocimientos se demandan en las empresas tecnologicizadas, capacitación técnica de la cual no se hace partícipe a las obreras, a pesar de que una buena parte de esa formación es adquirida en el lugar de trabajo.

Dentro de las plantas, existen lugares sagrados a los que sólo acceden hombres, aquellos donde el mito de la fuerza física se mantiene a pesar de que la introducción de cierta maquinaria para mover, cargar y transportar objetos vuelve irrelevante la necesidad de gran fuerza física. De otros puestos se excluye también a las mujeres porque éstos provienen de oficios tradicionalmente masculinos, como carpinteros y electricistas, incluso el de los técnicos de mantenimiento.

Las responsabilidades familiares que la sociedad le impone a la mujer constituyen un impedimento real en la fábrica, cotidiano y general a todos los niveles, para impulsar su carrera laboral. La mayoría de las mujeres empleadas tiene hijos, pero eso no ha impedido que la empresa funcione eficientemente. La funcionalidad del sistema productivo no se ve afectada con la utilización de una mano de obra con responsabilidades familiares. Las trabajadoras, a fin de cuentas, inclinan la balanza del lado del trabajo cuando éste así lo requiere. El equilibrio entre mundo doméstico y mundo laboral se alcanza gracias al acopio de apoyos familiares, como la madre, suegra u otro pariente de la trabajadora.

La mujer juega dos roles en la sociedad, uno en la casa y otro en el trabajo; por ello su espacio laboral y su espacio doméstico se ven enfrentados cotidianamente. Sin embargo, dentro de la planta el trabajo se presenta como prioritario tanto para los hombres como para las mujeres, independientemente de que éste sea considerado o no como prioritario. Los imperativos de la producción así lo plantean.

La familia puede ser para muchas mujeres lo más importante, incluso para algunos hombres, pero el trabajo no se vive como secundario, aunque así se le considere. La organización del trabajo demanda una plena integración del trabajador en el espacio laboral. De ahí que sea explicable que para la mayor parte de los trabajadores encuestados la motivación de hacer bien su labor sea quedar satisfecho consigo mismo.

Hay una disociación en el conjunto de los trabajadores encuestados, entre lo que son las particularidades objetivas de cada puesto de trabajo —contenidos del trabajo y características de las operaciones— y lo

que se percibe como rasgos, cualidades y destrezas de la mano de obra femenina y masculina. En el terreno de la subjetividad, los trabajadores, particularmente los hombres, perciben una identidad del trabajo netamente masculina, y a la mujer se le identifica más con el mundo doméstico que con el de la producción. Esta concepción genérica influye de manera decisiva en la división del trabajo en el seno de la empresa y en los mecanismos de promoción y ascenso de los trabajadores, delineando una tendencia claramente negativa en el recorrido profesional de las mujeres.

En un proceso productivo marcado por la modernización e incorporación de tecnología, la fuerza física sigue percibiéndose como una desventaja para las mujeres y un factor de ventaja para los hombres, incluso para proporcionarles mayores oportunidades de ascenso. Las características, cualidades y destrezas contempladas en las mujeres, y que tienen que ver con la configuración de una mano de obra capacitada, flexible y consensual al trabajo, a pesar de ser consideradas ventajas, no parecen servirle a la mujer más que para permanecer más tiempo que los hombres en el mismo puesto, principalmente en el de operadoras. En cambio, esas mismas cuestiones, que se observan como desventajas en los hombres, no han impedido a éstos desarrollar un trayecto más favorable en cuanto a puestos y salario.

Hace falta que la empresa defina y ponga en marcha una política de empleo que se sobreponga a las prácticas diferenciales sobre las que se estructuran las fronteras laborales entre los sexos. Hace falta que confíe trabajos calificados a mujeres calificadas. La confianza y credibilidad para alcanzar la mejora continua en la fábrica flexibilizada es vital, pero la confianza se construye socialmente.

La incorporación efectiva de las mujeres al desarrollo implica el reconocimiento de sus funciones y aportaciones, tanto en el ámbito productivo como en el reproductivo. Por ello son indispensables las medidas de política laboral que impulsen modificaciones en la organización y distribución del trabajo y que permitan a los hombres y las mujeres compartir las responsabilidades familiares, de tal manera que ambos puedan encaminarse y desarrollarse en el ámbito laboral en condiciones de mayor equidad.

Bibliografía

- Abramo, L. y C. Montero (1995), "La sociología del trabajo en América Latina: paradigmas teóricos y paradigmas productivos", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 1, no. 1, México, ALSTRA.
- Aguilar Barajas, I. (1994), "Industrialización regional y apertura comercial en los ochenta: el sector automotriz de Nuevo León", *Investigación Económica*, no. 208, México, UNAM, Facultad de Economía.
- Arteaga, A. (con la colaboración de César Gutiérrez) (1996), "La reestructuración de la industria automotriz en México y algunas repercusiones laborales", en Graciela Bensusán y Anulfo Arteaga (coords.), *Integración regional y relaciones industriales en América del Norte*, México, UAM-I/FALCSO.
- Barajas Escamilla, M. del R. y M. Sotomayor Yalán (1995), "Rotación de personal en la industria maquiladora de Tijuana: mujeres y condiciones de

vida", en S. González, O. Ruiz, L. Velasco y O. Woo (comps.), *Mujeres, migración y maquila en la frontera norte*, México, Colef/Colmex.

Bonazzi, G. (1993), "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas", *Sociología del Trabajo*, no. 18, Madrid, Siglo XXI Editores.

Boyer, R. (1990), "La informatización de la producción y la polivalencia", en E. Gutiérrez Garza (coord.), *La ocupación del futuro. Flexibilidad del trabajo y desreglamentación laboral*, Venezuela, Nueva sociedad/Fundación Ebert.

— (1993), "Comment émerge un nouveau système productif", en J. Durand (sous la direction de), *Vers un nouveau modèle productif?*, Francia, Syros.

Boyer, R. y M. Freyssenet (1996), "Emergencia de nuevos modelos industriales. Problemática del programa internacional del GERPISA", *Sociología del Trabajo*, no. 27, Madrid, Siglo XXI Editores.

Canales Cerón, A. (1995), "Condición de género y determinantes sociodemográficos de la rotación de personal en la industria maquiladora de exportación", en S. González, O. Ruiz, L. Velasco y O. Woo (comps.), *Mujeres, migración y maquila en la frontera norte*, México, Colef/Colmex.

Carrillo, J. y O. Contreras (1992), "Calificación y reestructuración industrial: examen de la industria maquiladora", en *Industria maquiladora y mercados laborales*, vol. II, México, Colef/Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

- Carrillo, J. y J. Santibáñez (1993), "Estructura ocupacional en plantas maquiladoras", en J. Carrillo (coord.), *Condiciones de empleo y capacitación en las maquiladoras de exportación en México*, Colef/STPS.
- (1993), "Calidad en el empleo", en J. Carrillo (coord.), *Condiciones de empleo y capacitación en las maquiladoras de exportación en México*, Colef/STPS.
- Carrillo, J. (1994), "Mujeres en la industria maquiladora de autopartes", en V. Salles y E. MacPhail (coords.), *Nuevos textos y renovados pretextos*, México, Colmex.
- (1995), "La experiencia latinoamericana del justo a tiempo y el control total de la calidad", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 1, no. 1, México, ALSTRA.
- (1997), "Cambios en los mercados de trabajo de las maquiladoras de México", *Momento Económico*, no. 92, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas.
- (1998), "L'organisation du travail au Mexique", en *Revue Tiers Monde, Les transformations du travail* (Amérique Latine, Asie), no. 154, Francia, PUF.
- Casas, J. I. (1988), "Características del trabajo de la mujer: el caso español", *Sociología del Trabajo*, no. 3, Madrid, siglo XXI Editores.
- Castillo, J. J. (1994), "¿De qué posfordismo me hablas? Más sobre reorganización productiva y or-

ganización del trabajo", *Sociología del Trabajo*, no. 21, Madrid, Siglo XXI Editores.

— (1996), "Presentación: 'un fantasma recorre Europa'... de nuevo, la producción ligera", *Sociología del Trabajo*, no. 27, Madrid, Siglo XXI Editores.

Conway, J. K., S. C. Bourque y J.W. Scott (1987), "Introduction: The Concept of Gender", Daedalus.

Cooper, J. (1989), "La mujer en la fuerza de trabajo: el caso de las operadoras de Telmex", en Jennifer Cooper, Teresita de Barbieri, Teresa Rendón, Estela Suárez y Esperanza Tuñón (comps.), *Fuerza de trabajo femenina urbana en México. Participación económica y política*, vol. II, México, Porrúa/UNAM.

— (1997), "La categoría de género y los cambios en las demandas de los trabajadores y trabajadoras para reconciliar la vida laboral y la protección de la familia", *Momento Económico*, no. 91, México, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

— (1997b), "El proceso de industrialización en México y la inserción de la fuerza de trabajo femenina, 1982-1991", en M. L. Martínez Marín (coord.), *Mitos y realidades del mundo laboral y familiar de las mujeres mexicanas*, México, Siglo XXI Editores/UNAM.

Coriat, Benjamin (1985), *El taller y el cronómetro*, México, Siglo XXI Editores.

- (1991), *Penser à l'envers*, París, Christian Bourgois Editeur.
- (1997), *Los desafíos de la competitividad, asociación, trabajo y sociedad*, Oficina de Publicaciones del CBS, Universidad de Buenos Aires.
- Cornfields, D. B. (1994), "Potencial participativo de la nuevas tecnologías y sindicalismo", *Sociología del Trabajo*, no. 23, Madrid, Siglo XXI Editores.
- Corona, L. (1991), "Informática", en L. Corona (coord.), *México ante las nuevas tecnologías*, México, UNAM/Porrúa.
- Covarrubias, A., J. Grijalva y G. Grijalva (1994), *Flexibilidad laboral: El caso de la planta Ford-Hermosillo*, mimeo.
- Cruz Piñeiro, R. (1994), "Volatilidad en el empleo femenino: características individuales y del hogar", *Frontera Norte*, año 6, no. 12, El Colegio de la Frontera Norte.
- Da Silva Blass, L. M. (1995), "Género y trabajo: trayectorias de una problemática", *Sociología del Trabajo*, no. 25, Madrid, Siglo XXI Editores.
- De Barbieri, T. (1992), "Sobre la categoría género. Una introducción teórico-metodológica", *Revista Interamericana de Sociología*, segunda época, año VI, no. 2-3.
- Dojours, C. (1994), "Le sens du travail", *Le nouveau politis, la revue*, no. 7, París.

De la O Martínez, M. E. (1994), *Innovación tecnológica y clase obrera. Estudio de caso de la industria maquiladora electrónica R.C.A.. Ciudad Juárez, Chihuahua*, UAM-I/Porrúa.

— (1995), "Maquila, mujer y cambios productivos: estudios de caso en la industria maquiladora de Ciudad Juárez", en S. González, O. Ruiz, L. Velasco y O. Woo (comps.), *Mujeres, migración y maquila en la frontera norte*, México, Colef/Colmex.

Dombois, R. y L. Pries (1995), "Necesita América Latina su propia sociología del trabajo", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 1, no. 1, México, ALSTRA.

Durand, J. (1993), "Crise et chatoiment", en Jean-Pierre Durand (sous la direction de), *Vers un nouveau modèle productif?*, Francia, Syros.

Fernández Kelly, M. P. (1989), "Tecnología y empleo femenino en la frontera México-Estados Unidos", en Jennifer Cooper, Teresita de Barbieri, Teresa Rendón, Estela Suárez y Esperanza Tuñón (comps.), *Fuerza de trabajo femenina urbana en México*, vol. II, México, UNAM/Porrúa.

Foucault, M. (1984), *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, Siglo XXI Editores.

Freyssenet, M. (1993), "Deux scénarios en un, ou les voies apparemment paradoxales de la division du travail aujourd'hui", en J. Durand (sous la direction de), *Vers un nouveau modèle productif?*, Francia, Syros.

García, B. y O. de Oliveira (1994), *Trabajo femenino y vida familiar en México*, México, Colmex.

García Gutiérrez, P. (1993), *El capitalismo de frontera en el norte de México, El caso de la industria automotriz*, México, UAM-X.

Garrahan, P. y P. Stewart (1994/1995), "Discrepancia y compromiso en los centros de producción ligera", *Sociología del Trabajo*, no. 23, Madrid, Siglo XXI Editores.

Godínez Plascencia, J. A. (1992), "El cambio tecnológico en la industria maquiladora electrónica y el efecto en el empleo", en *Industria maquiladora y mercados laborales*, vol. II, México, Colef/Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Gunnar, N. (1996), "El TLC y la organización industrial. Un nuevo marco teórico para analizar el impacto sectorial del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y su aplicación en la industria automotriz en México", *Investigación Económica*, no. 216, México, UNAM, Facultad de Economía.

Hirata, H. (1991), "Nouvelles technologies, qualification et division sexuelle du travail: une perspective comparative", *Cahiers du GEDISST*, no. 1, *Changements techniques et division sexuelle du travail*, Francia, IRESO-CNRS.

— (1992), "Autour du 'modèle' japonais", en Helena Sumiko Hirata (ed.), *Autour du "modèle" japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail*, París, L'Harmattan.

- (1992b), "Notes sur les apports d'une problématique en termes de rapports sociaux de classe et de sexe (et/ou de division sociale et sexuelle du travail) à ma recherche", Francia, *Cahiers du GEDDIST*, no. 3, IRESKO-CNRS.
- (1993), "Paradigmes du travail, un 'point de vue transversal'", *Futur Antérieur*, no. 16, París, L'Harmattan.
- H., Helena, M. Husson y M. Roldán (1995), "Reestructuraciones productivas y cambios en la división sexual del trabajo y del empleo. Argentina, Brasil y México", *Sociología del Trabajo*, no. 24, Madrid, Siglo XXI Editores.
- Humphrey, J. (1995), "Nuevas temáticas en sociología del Trabajo", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 1, no. 1, México, ALSTRA.
- Lagrange, R. (1993), "El arte de sacar provecho de la división sexual: 1975-1990", en Georges Duby y Michelle Perrot, *Historia de las mujeres. El siglo xx. La nueva mujer*, tomo 10, Madrid, Taurus.
- Lamas, M. (1996), "Usos, dificultades y posibilidades de la categoría género", en M. Lamas (comp.), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, México, PUEG/Porrúa.
- Lara Rivero, A. (1995), "Cambios tecnológicos, demanda cualitativa de fuerza de trabajo y estrategias de aprendizaje en la industria electrónica", en S. González, O. Ruiz, L. Velasco y O. Woo (comps.), *Mujeres, migración y maquila en la frontera norte*, México, Colef/Colmex.

- Leal Carretero, F. (1993), "Hacia una nueva filosofía del trabajo", *Debate Feminista*, año 4, vol. 7, México.
- Leborgne, D. y A. Lipietz, "Ideas falsas y cuestiones abiertas sobre el posfordismo", *Trabajo*, no. 8, México.
- Macías, M. de la L. (1989), "División del trabajo por sexos y salarios en la industria de transformación, en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey", en J. Cooper, T. de Barbieri, T. Rendón, E. Suárez y E. Tuñón (comps.), *Fuerza de trabajo femenina urbana en México*, vol. II, México, UNAM/Porrúa.
- Mertens, L. (1988), "La perspectiva de la dimensión económica y sociolaboral de la innovación tecnológica" en *El movimiento obrero ante la reconversión productiva 2*, México, CTM/OIT/Fundación Ebert.
- (1988b), "El movimiento obrero y las necesidades de capacitación ante la reconversión productiva", en *El movimiento obrero ante la reconversión productiva 1*, México, CTM/OIT/Fundación Ebert.
- (1990), *Crisis económica y revolución tecnológica. Hacia nuevas estrategias de las organizaciones sindicales*, Venezuela, Nueva Sociedad/ORIT.
- Mertens, L. y R. Wilde, (1996) "Una visión del enfoque de capacitación basado en competencias laborales", *El Cotidiano*, no. 79, México, UAM-A/Fundación Ebert.

- Micheli, J. (1994), *Nueva manufactura. Globalización y producción de automóviles en México*, México, UNAM, Facultad de Economía.
- Minian, I. (1988), "Cambio estructural en las economías avanzadas: temas para el debate sobre estrategias de desarrollo", en I. Minian (comp.), *Cambio estructural y producción de ventajas comparativas*, México, libros del CIDE.
- Monden, Y. (1993), *El sistema de producción de Toyota*, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- Osawa, M. (1992), "Transformations structurelles et changements dans les pratiques d'emploi au Japon", en Helena Sumiko Hirata (ed.), *Autour du "modèle" japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail*, París, L'Harmattan.
- Palomares, L. y L. Mertens (1991), "Empresa y trabajador ante la automatización programable", en Leonel Corona (coord.), *México ante las nuevas tecnologías*, México, UNAM/Porrúa.
- Piore, M. (1990), "Dos concepciones sobre la flexibilidad del trabajo", en E. Gutiérrez Garza (coord.), *La ocupación del futuro. Flexibilización del trabajo y desreglamentación laboral*, Venezuela, Nueva sociedad/Fundación Ebert.
- Ragúz, M. (1996), "Masculinidad, femineidad y género: un enfoque diferente", en N. Enríquez (ed.), *Encrucijadas del saber. Los estudios de género en las ciencias sociales*, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Scott, J. W. (1992), "Igualdad versus diferencia: los usos de la teoría postestructuralista", *Debate Feminista*, año 3, vol. 5, México.

— (1996), "El género: una categoría útil para el análisis histórico", en M. Lamas (comp.), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, México, PUEG/Porrúa.

Tarrés, M. L. (1992), "Introducción: la voluntad de ser", en María Luisa Tarrés (comp.), *La voluntad de ser. Mujeres en los noventa*, México, Colmex.

Valdés-Villalva, G. (1989), "Aprendizaje en la producción y transferencia de tecnología en la industria de maquila de exportación", en J. Carrillo (comp.), *Reestructuración industrial. Maquiladoras en la frontera México-Estados Unidos*, Conaculta/Colef.

Zapata, F. (1988), "Condiciones de vida y conciencia obrera de las trabajadoras de la Volkswagen de México", en V. Salles y E. McPhail (comps.), *La investigación sobre la mujer: informes en sus primeras versiones*, Serie documentos de investigación, no. 1, El Colegio de México.

Anexo 1

Cuadro 1

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LOS TRABAJADORES (porcentajes)					
	EDAD		ESTADO CIVIL		
	Menores de 30 años	Mayores de 30 años	Solteros	Unidos	Divorciados /separados
Hombres	78.6	21.4	19.0	81.0	0
Mujeres	69.8	30.2	50.9	35.8	13.2

Cuadro 2

TRABAJADORES CON HIJOS SEGÚN SEXO (porcentajes)		
	Mujeres	Hombres
Con hijos	71.7	65.1
Sin hijos	18.9	30.2
No especificado	9.4	4.7

Cuadro 3

CONDICIÓN DE MATERNIDAD SEGÚN ESTADO CIVIL (porcentajes)			
	Con hijos	Sin hijos	No especificado
Solteras	51.9	33.3	14.8
Unidas	89.5	5.3	5.3
Divorciadas/ separadas	100	0	0

Cuadro 4

NÚMERO DE HIJOS SEGÚN SEXO (porcentajes)		
	Mujeres	Hombres
Un hijo	44.7	53.6
Dos hijos	26.3	46.4
Más de dos hijos	21.1	0
No especificado	7.9	0

Cuadro 5

RESPONSABLES DEL CUIDADO DE HIJOS (porcentajes)		
	Mujeres	Hombres
La madre o suegra	63.9	35.7
La guardería	16.7	14.3
Otro familiar	13.9	3.6
Otro	8.3	3.6
Esposa(o)	2.8	42.9
Una vecina o conocida	2.8	3.6
Hijas(os) mayores	2.8	0

Cuadro 6

TIPO DE RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO DOMÉSTICO (porcentajes)				
	Mujeres		Hombres	
	Participa	Responsable	Participa	Responsable
Ella (él) misma(o)	75.5	57.7	30.2	4.7
Su esposo(a)	9.4	1.9	74.4	72.1
Sus hijas	5.7	0	0	0
Sus hijos	5.7	1.9	2.3	2.3
Su madre o suegra	47.2	42.3	37.2	32.6
Otro familiar	28.3	11.5	7	7
Empleada doméstica	9.4	5.8	2.3	0

Cuadro 7

TIPO DE RESPONSABILIDAD EN TRABAJO DOMÉSTICO DE TRABAJADORAS CON HIJOS (porcentajes)		
	Participa	Responsable
Ella misma	88.6	77.1
Su esposo	11.4	2.9
Sus hijas	8.6	0
Sus hijos	8.6	2.9
Su madre o suegra	37.1	34.3
Otro familiar	25.7	11.4
Empleada doméstica	0	0

Cuadro 8

TIPO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN RECIBIDOS SEGÚN PUESTOS DE TRABAJO (porcentajes)						
CURSOS RECIBIDOS	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Seguridad, higiene y prevención de accidentes	87.1	90.9	100	80	80	75
Formas de hacer el trabajo	80.6	77.3	75	46.7	40	100
Orden y disciplina en el trabajo	77.4	63.6	87.5	73.3	80	100
Control de calidad	54.8	45.5	75	66.7	100	50
Productividad	38.7	45.5	75	26.7	20	100
Manejo de maquinaria	22.6	13.6	62.5	60	60	25
Relaciones humanas	12.9	4.5	50	40	80	100
Conocimientos técnicos	9.7	9.1	75	53.3	80	100
Nuevas tecnologías y organización de personal	3.2	18.2	37.5	20	80	100
Manejo de personal	0	4.5	62.5	33.3	60	100

Cuadro 9

PERCEPCIÓN SOBRE LA UTILIDAD DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN (porcentajes)						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Para nada	3.2	0	0	0	0	25
Para ascender de puesto	0	8.7	37.5	40	0	25
Hacer mejor mi trabajo	87.1	82.6	87.5	80	80	75
Mejorar relaciones con compañeros y superiores	19.4	39.1	62.5	53.3	0	75
Para mejorar mi sueldo	0	13	25	26.7	0	50
Desarrollar aptitudes y superarse personalmente	41.9	47.8	87.5	80	100	100
Evitar accidentes de trabajo	64.5	82.6	87.5	66.7	0	75

Cuadro 10

EL SIGNIFICADO DE HACER BIEN EL TRABAJO						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Autosatisfacción	67.7	73.9	100	66.7	75	100
Satisfacer a los superiores	48.4	43.5	75	46.7	0	25
Buscar un ascenso	32.3	30.4	25	53.3	50	25
Evitar un despido	19.4	17.4	0	20	0	0

Cuadro 11

PERCEPCIÓN SOBRE LAS OPORTUNIDADES DE ASCENSO EN LA EMPRESA (porcentajes)						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
SI	58.1	56.5	75	65.2	80	100
NO	22.6	8.7	26.7	21.7	20	0
NO SÉ	16.1	34.8	13.3	13	0	0

Cuadro 12

PERCEPCIÓN SOBRE LOS ASPECTOS DEL TRABAJO QUE HAN MEJORADO DURANTE EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DEL QS9000 (porcentajes)						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Organización del trabajo	80.6	73.9	75	80	80	100
Ritmo de trabajo	64.5	65.2	75	26.7	60	100
Calidad	83.9	73.9	100	73.3	40	100
Relaciones con compañeros	48.4	47.8	75	33.3	0	100
Relaciones con superiores	41.9	60.9	87.5	60	20	100
Accidentes de trabajo	67.7	56.5	50	53.3	40	50
Tensión en el trabajo	38.7	39.1	50	6.7	20	50

Cuadro 13

PERCEPCIÓN SOBRE LOS ASPECTOS DEL TRABAJO QUE HAN PERMANECIDO SIN CAMBIO DURANTE EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DEL QS9000 (porcentajes)						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Organización del trabajo	19.4	21.7	12.5	20	0	0
Ritmo de trabajo	32.3	17.4	12.5	60	20	0
Calidad	16.1	4.3	0	20	20	0
Relaciones con compañeros	38.7	34.8	12.5	60	60	0
Relaciones con superiores	29.0	26.1	0	33.3	40	0
Accidentes de trabajo	19.4	30.4	37.5	33.3	20	50
Tensión en el trabajo	41.9	39.1	12.5	73.3	20	50

Cuadro 14

PERCEPCIÓN SOBRE LOS ASPECTOS DEL TRABAJO QUE HAN EMPEORADO DURANTE EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DEL QS9000 (porcentajes)						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Ritmo de trabajo	3.2	6.7	0	0	0	0
Tensión en el trabajo	3.2	4.3	12.5	13.3	40	0
Relaciones con superiores	3.2	0	0	0	0	0
Accidentes de trabajo	0	0	0	6.7	0	0

Cuadro 15

PERCEPCIÓN SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS EXISTENTES Y REQUERIDAS EN GRADO DE FRECUENCIA SEGÚN GRUPOS DE PUESTOS (porcentajes)						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
<i>Características manuales-físicas</i>						
Atención visual	80.6	65.2	87.5	93.3	100	100
Rapidez	83.9	87	75	66.7	80	100
Esfuerzo físico	67.7	69.6	37.5	33.3	0	25
Presión de tiempo	41.9	60.9	50	33.3	100	100
<i>Características tecno-organizativas</i>						
Conocimientos técnicos	32.3	34.8	62.6	73.3	100	100
Participación en círculos de calidad	32.3	26.1	50	60	80	100
Uso de maquinaria compleja o computadora	9.7	13	25	40	100	75
<i>Características de salud-ambiente</i>						
Exposición al ruido	61.3	30.4	37.5	60	20	25
Riesgo de enfermedades de trabajo	9.7	0	0	13.3	0	0
Riesgo de accidentes de trabajo	12.9	13	0	26.7	0	0

Cuadro 16

PERCEPCIÓN SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS EXISTENTES Y REQUERIDAS EN GRADO DE INTENSIDAD SEGÚN GRUPOS DE PUESTOS (porcentajes)						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Responsabilidad	87.1	78.3	87.5	100	100	100
Rapidez	90.3	82.6	87.5	86.7	80	100
Habilidades manuales	77.4	82.6	62.5	66.7	80	75
Esfuerzo físico	71	69.6	75	46.7	0	25
Presión de tiempo	51.6	56.5	87.5	60	100	100
Exposición al ruido	61.3	47.8	75	66.7	0	50
Exposición a accidentes de trabajo	25.8	17.4	0	33.3	0	25
Riesgo de enfermedades de trabajo	16.1	4.3	0	13.3	0	25

Cuadro 17

TAREAS CONSIDERADAS DE MAYOR FACILIDAD PARA LOS HOMBRES, SEGÚN PUESTOS DE TRABAJO (porcentajes)						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
De fuerza física	64	40	100	60	100	100
Técnicos de mantenimiento	44	13.3	50	20	0	0
Del ensamble en general	40	53.3	50	60	0	50
Tareas de supervisión	0	33.3	0	30	25	0
Todas	8	20	0	10	0	0
De empaque	8	20	0	10	0	0
Técnicos calificados	16	13.3	25	10	50	0
Actividades de limpieza	4	0	0	0	0	0
Del <i>splice</i>	4	0	25	20	0	0
Del <i>molding</i>	0	6.7	0	0	0	0
Actividades de oficina	0	0	0	0	25	0
Tareas de dirección	0	0	0	0	25	50

Cuadro 18

TAREAS CONSIDERADAS DE MAYOR DIFICULTAD PARA LOS HOMBRES, SEGÚN PUESTOS DE TRABAJO (porcentajes)						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Del ensamble	40	33.3	100	37.5	50	0
Actividades de oficina	0	16.7	0	37.5	75	100
Del <i>splice</i>	20	0	33.3	0	0	0
Del <i>molding</i>	0	16.7	0	0	0	0
Actividades de limpieza	26.7	0	0	25	0	0
Técnico calificado	6.7	0	0	12.5	25	0
Técnico de mantenimiento	6.7	16.7	0	12.5	0	0
Tareas de supervisión	6.7	0	0	25	25	0
Ninguna	6.7	33.3	0	12.5	0	0

Cuadro 19

TAREAS CONSIDERADAS DE MAYOR FACILIDAD PARA LAS MUJERES, SEGÚN PUESTOS DE TRABAJO (porcentajes)						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	*Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
De fuerza física	4.2	0	0	0	25	0
Del ensamble en general	79.2	71.4	50	72.7	50	100
Tareas de supervisión	12.5	35.7	25	18.2	25	0
Todas	12.5	7.1	0	9.1	0	0
Técnicos calificados	25	21.4	0	0	50	100
Actividades de limpieza	8.3	7.1	0	27.3	0	0
Del <i>splice</i>	12.5	0	25	9.1	25	0
Del <i>molding</i>	0	14.3	0	0	0	0
Actividades de oficina	4.2	21.4	50	45.5	50	100
Tareas de dirección	0	0	0	0	25	0

Cuadro 20

TAREAS CONSIDERADAS DIFÍCILES PARA LAS MUJERES, SEGÚN PUESTOS DE TRABAJO (porcentajes)						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
De fuerza física	61.9	66.7	75	60	50	100
Técnicos de mantenimiento	42.9	58.3	25	40	50	0
Técnicos calificados	14.3	16.7	25	20	25	0
Del <i>splice</i>	19.0	8.3	0	0	0	0
Del ensamble	14.3	8.3	25	0	0	0
Del empaque	4.8	0	0	0	0	0
Tareas de supervisión	4.8	8.3	0	20	0	0
Actividades de limpieza	4.8	0	0	0	0	0
Ninguna	0	8.3	0	10	0	0

Cuadro 21

CARACTERÍSTICAS QUE REPORTAN VENTAJAS A LOS HOMBRES SEGÚN PUESTO DE TRABAJO (porcentajes)						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Fuerza física	81.3	16.7	75	42.9	33.3	33.3
Ventajas iguales para ambos sexos	12.5	16.7	0	14.3	0	0
Pueden hacer cualquier actividad	6.3	16.7	0	14.3	0	33.3
Mayores oportunidades de ascenso	0	16.7	0	14.3	33.3	0
Rapidez para trabajar	0	16.7	25	0	0	0
Activos, participativos	0	8.3	0	0	0	0
No tienen responsabilidades familiares	0	8.3	0	0	0	0
Facilidad de palabra	0	8.3	0	0	0	33.3
Detallista, habilidad manual	0	0	0	14.3	0	0
Bajo nivel de ausentismo	0	0	25	0	33.3	0

Cuadro 22

CARACTERÍSTICAS QUE REPORTAN DESVENTAJAS A LOS HOMBRES SEGÚN PUESTO DE TRABAJO (porcentajes)						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
No existe ninguna desventaja	14.3	66.7	25	14.3	0	50
Conflictivos	0	33.3				
Carecen de habilidad manual, capacidad de observación, trabajo bien hecho, paciencia y no son detallistas	35.7	0	0	42.9	33.3	0
Carecen de: dedicación, orden, disciplina, responsabilidad, limpieza	7.1	0	25	14.3	33.3	0
Actitud negativa			25	0	33.3	0
No siempre son buenos para realizar cualquier tipo de tarea	7.1	0			0	50
Lentitud en el aprendizaje	7.1	0			33.3	0
Alcohólicos, drogadictos	7.1	0				

Continúa en la siguiente página

Continuación del cuadro 22

	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
No comparten responsabilidades familiares	7.1	0				
Machismo	7.1	0				
Falta de facilidad de palabra	7.1	0	0	14.3		
Ausentismo	7.1	0	0	14.3		
No participan	0	0	0	14.3		
Siempre se les exige fuerza física			25	0		
Trabajan con lentitud			0	14.3		
Se les coloca en lugares de mayor riesgo			0	14.3		

Cuadro 23

CARACTERÍSTICAS QUE REPORTAN VENTAJAS A LAS MUJERES SEGÚN PUESTO DE TRABAJO (porcentajes)						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Detallista, habilidad manual, observadora, trabajo bien hecho, paciencia	46.2	22.2	50	57.1	0	33.3
Ventajas iguales para ambos sexos	15.4	33.3	0	14.3	0	33.3
Rapidez para trabajar	7.7	22.2	0	0	0	0
Puede realizar diferentes tareas	15.4	0	0	0	0	0
Dedicación, orden, disciplina, responsabilidad, limpieza	15.4	0	75	57.1	66.7	0
Activa, participativa	7.7	0	0	0	0	0
Fuerza física	0	11.1	0	14.3	0	0
Inteligencia, rapidez de aprendizaje	7.7	0	p	p	33.3	0
Facilidad de palabra	0	0	0	14.3	33.3	33.3
Bajo nivel de ausentismo	0	0	0	0	33.3	0
Actitud positiva	0	0	0	0	33.3	0

Cuadro 24

CARACTERÍSTICAS QUE REPORTAN DESVENTAJAS A LAS MUJERES SEGÚN PUESTO DE TRABAJO (porcentajes)						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Debilidad física	50	33.3	20	33.3	33.3	0
Cuidado de hijos, embarazos, trabajo doméstico, responsabilidades y problemas familiares	12.5	33.3	40	33.3	66.7	50
No existe ninguna desventaja	6.3	22.2	20	11.1	0	50
Falta de facilidad de palabra	0	0	0	0	0	0
Ausentismo	0	0	20	11.1	33.3	0
No participan	0	11.1	0	0	0	0
Bajos estudios	6.3	0	0	0	0	0

Continúa en la siguiente página

Continuación del cuadro 24

	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Platicadoras	6.3	11.1	0	0	0	0
Bajas oportunidades de ascenso	6.3	0	0	0	0	0
No siempre son buenas para realizar cualquier tipo de tarea	6.3	0	0	0	0	0
Trabajan con lentitud	0	0	0	11.1	0	0
Trabajan en lugares de riesgo	0	0	0	11.1	0	0

Cuadro 25

<i>"EXISTEN DIFERENCIAS DE OPORTUNIDADES DE ASCENSO A PUESTOS DE MAYOR NIVEL Y MEJOR SALARIO PARA HOMBRES Y MUJERES"</i>						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Muy de acuerdo y de acuerdo	48.4	39.1	75	53.3	80	0
Muy en desacuerdo y en desacuerdo	38.7	17.4	12.5	46.7	0	75
Neutro	12.9	34.8	12.5	0	0	25
No especificado	0	8.7	0	0	20	0

Cuadro 26

<i>"HOMBRES Y MUJERES PUEDEN DESEMPEÑAR CON LA MISMA EFICACIA CUALQUIER ACTIVIDAD EN LA PLANTA"</i>						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Muy de acuerdo y de acuerdo	61.3	47.8	75	40	80	0
Muy en desacuerdo y en desacuerdo	32.3	30.4	25	40	0	75
Neutro	6.5	21.7	0	20	0	25
No especificado	0	0	0	0	20	0

Cuadro 27

<i>"LAS MUJERES LLEVAN SUS PROBLEMAS DOMÉSTICOS AL TRABAJO CON MÁS FRECUENCIA QUE LOS HOMBRES"</i>						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Muy de acuerdo y de acuerdo	45.2	39.1	75	66.7	20	0
Muy en desacuerdo y en desacuerdo	32.3	34.8	12.5	13.3	40	25
Neutro	22.6	21.7	12.5	20	20	75
No especificado	0	4.3	0	0	20	0

Cuadro 28

<i>"LAS RESPONSABILIDADES DOMÉSTICAS Y EL CUIDADO DE LOS HIJOS FRENAN LA CARRERA EN EL TRABAJO DE LAS MUJERES"</i>						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Muy de acuerdo y de acuerdo	45.2	47.8	50	60	40	50
Muy en desacuerdo y en desacuerdo	38.7	17.4	25	20	40	25
Neutro	16.1	26.1	25	20	0	25
No especificado	0	8.7	0	0	20	0

Cuadro 29

<i>"LOS HOMBRES TIENEN MÁS POSIBILIDADES DE ASCENSO QUE LAS MUJERES"</i>						
	OPERADORES Y REPARTIDORES		PUESTOS TÉCNICOS, DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN		INGENIEROS Y DIRECTIVOS	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Muy de acuerdo y de acuerdo	48.4	30.4	25	46.7	60	0
Muy en desacuerdo y en desacuerdo	41.9	26.1	62.5	33.3	20	75
Neutro	9.7	39.1	12.5	20	0	25
No especificado	0	4.3	0	0	20	0

Anexo 2

Cuestionarios aplicados a los trabajadores de la empresa arnesera

Las preguntas que a continuación se le propone contestar tienen un fin únicamente escolar. La información que de aquí se desprenda se manejará de manera confidencial. Responda usted cruzando (X) o rodeando con un círculo (0) la respuesta con la que está de acuerdo. Para algunas preguntas será necesario responder con una breve explicación lo que se le indica.

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO Y CONDICIÓN FAMILIAR:

1. Edad _____ años
2. Sexo 1. Mujer 2. Hombre
3. Estado civil
 1. Soltero (a)
 2. Casado (a)
 3. Unión Libre
 4. Divorciado(a) o separado (a)
 5. Viudo (a)
4. ¿Tiene usted hijos? 1. Sí 2. No
Si la respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta. Si la respuesta es negativa, pase a la pregunta 8.
5. ¿Qué edades tienen sus hijos?
_____ años
6. Si tiene hijos menores a 13 años ¿quién los cuida mientras usted trabaja?
 1. Guardería
 2. Su esposa (o)
 3. Su madre o suegra

4. Alguno (a) de su hijos (as) mayores
 5. Otro familiar. Diga el parentesco _____
 6. Una vecina o conocida
 7. Otro. Especifique _____
7. **¿Quiénes de las siguientes personas participan en los quehaceres domésticos de su hogar?**
1. Usted misma(o)
 2. Su esposa o esposo
 3. Su(s) hija(s) mujeres
 4. Su(s) hijo(s) hombres
 5. Su madre o suegra
 6. Otro(s) pariente(s).
Diga el parentesco _____
 7. Empleada doméstica
8. **¿Quién de los anteriores es el(la) responsable principal de los quehaceres domésticos?**
1. Usted misma(o)
 2. Su esposa o esposo
 3. Su(s) hija(s) mujeres
 4. Su(s) hijo(s) hombres
 5. Su madre o suegra
 6. Otro(s) pariente(s).
Diga el parentesco _____
 7. Empleada doméstica

DATOS OCUPACIONALES:

9. **¿Cuál es su puesto actual?** _____
10. **¿Cuánto tiempo tiene ocupando ese puesto?**
_____ años _____ meses
11. **¿Cuánto tiempo ha trabajado en las maquiladoras?**
_____ años _____ meses
12. **¿Qué otros puestos ha desempeñado en las maquiladoras?**

CARACTERÍSTICAS SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO

13. Describa las actividades que realiza en su puesto de trabajo:

14. De las siguientes características, mencione en qué grado de intensidad o frecuencia las requiere usted para realizar las tareas de su puesto de trabajo:

Grado de frecuencia

	Siempre	Frecuente- mente	pocas veces	nunca
Conocimientos técnicos	5	4	2	1
Esfuerzo físico	5	4	2	1
Atención visual	5	4	2	1
Rapidez	5	4	2	1
Presión de tiempo para terminar las tareas	5	4	2	1
Participación en círculos de control de calidad y otros	5	4	2	1
Utilización de maquinaria compleja o computadora	5	4	2	1
Exposición al ruido	5	4	2	1
Exposición a accidentes o riesgos de trabajo	5	4	2	1

Grado de intensidad

	Mucho	Poco	Nada
Habilidades manuales	3	2	1
Esfuerzo físico	3	2	1
Rapidez	3	2	1
Presión de tiempo para terminar las tareas	3	2	1
Responsabilidad	3	2	1
Exposición al ruido	3	2	1
Exposición a accidentes o riesgos de trabajo	3	2	1

15. ¿Con qué tipo de herramienta o equipo trabaja usted?

CAPACITACIÓN

16. De los siguientes aspectos diga usted sobre cuáles de ellos ha recibido capacitación:

1. De conocimientos técnicos
2. De manejo de maquinaria, herramienta o equipo
3. De seguridad, higiene, prevención de accidentes de trabajo
4. De relaciones humanas
5. De orden y disciplina en el trabajo
6. De control de calidad
7. De manejo de personal o recursos humanos
8. Sobre la forma de hacer el trabajo
9. Sobre productividad
10. Sobre nuevas tecnologías u organización de personal
11. Otros. Diga cuál _____

17. Estos cursos ¿para qué le han servido?

1. Para nada
2. Para ascender de puesto
3. Para hacer mejor mi trabajo
4. Para mejorar mis relaciones con compañeros de tra-

bajo y superiores

5. Para mejorar mi sueldo

6. Para desarrollar mis aptitudes y mi superación personal

7. Para evitar riesgos o accidentes de trabajo

PERCEPCIONES DE HOMBRES Y MUJERES SOBRE SU TRABAJO

18. ¿Considera usted que la empresa le ofrece opciones para ascender de puesto o mejorar sus ingresos?

Sí _____ No _____ No sé _____

19. Diga usted qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en des- acuerdo	En desa- cuerdo	Muy en desacuerdo
Existen diferencias de oportunidades de ascenso a puesto de mayor nivel y mejor calificación para hombres y mujeres.	1	2	3	4	5
Hombres y mujeres pueden desempeñar con la misma eficacia cualquier actividad en la planta.	1	2	3	4	5
Las mujeres llevan sus problemas domésticos al trabajo con más frecuencia que los hombres	1	2	3	4	5
Las responsabilidades domésticas y el cuidado de los hijos frenan la carrera en el trabajo de las mujeres.	1	2	3	4	5
Los hombres tienen más posibilidades de ascenso que las mujeres	1	2	3	4	5

20. **¿Cuáles serían los puestos de trabajo que hombres y mujeres desempeñarían como mayor facilidad o dificultad?**

Con mayor facilidad

- 1. Hombres _____
- 2. Mujeres _____

Con mayor dificultad

- 1. Hombres _____
- 2. Mujeres _____

21. **¿Qué ventajas y desventajas observa usted en los trabajadores hombres y las trabajadoras mujeres?**

Ventajas

- 1. Hombres

- 2. Mujeres

Desventajas

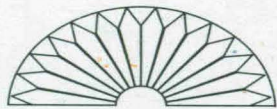
- 1. Hombres

- 2. Mujeres

22. **¿Qué significa para usted hacer bien su trabajo?**

- 1. Que no me despidan
- 2. Satisfacer a mis superiores
- 3. Buscar un ascenso
- 4. Quedar satisfecha(o) conmigo misma(o)

Esta edición consta de 400 ejemplares
y se terminó de imprimir en el mes de noviembre
de 1999 en Dispress, S.A. de C.V., Morelia # 39
Col. Centro, tel.: 13 92 71, Hermosillo, Sonora.
La edición estuvo a cargo del Departamento de
Publicaciones de El Colegio de Sonora.



EL COLEGIO DE SONORA