



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DOCTORADO EN ESTUDIOS SOCIALES

**MODERNIZACIÓN PRODUCTIVA, SISTEMAS DE
TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS EN LA
INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE
YUCATÁN**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN ESTUDIOS SOCIALES**

BEATRIZ DEL SOCORRO TORRES GÓNGORA

DIRECTOR DE TESIS

DR. JORGE CARRILLO VIVEROS

CIUDAD DE MÉXICO, D. F. 2002

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS	5
ÍNDICE DE GRÁFICAS	8
AGRADECIMIENTOS	9
PRESENTACIÓN	12
CAPÍTULO I	
EXPOSICIÓN DEL ESTUDIO	
Introducción	15
1.- Antecedentes y objeto de estudio	16
2.- Problema y objetivos de investigación	19
3.- Dimensiones de análisis	25
4.- Ubicación teórica	28
5.- Estrategia y técnicas de investigación	29
CAPÍTULO II	
LAS TEORÍAS AL DEBATE	
Introducción	35
1.- Modernización productiva y sistemas de producción	37
2.- Las dimensiones de los sistemas de producción	44
3.- El socioterritorio y la cultura en el proceso modernizador	48
3.1. Cultura empresarial	52
3.2. Culturas laborales	54
4.- Los recursos humanos y su gestión en los nuevos sistemas de producción	56

CAPÍTULO III

EL SOCIOTERRITORIO YUCATECO Y LA VOCACIÓN EMPRESARIAL EN LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS

Introducción	64
1.- La producción de alimentos y bebidas en el mundo	66
2.- La industria de alimentos y bebidas en México	70
3.- Origen y desarrollo del subsector de alimentos y bebidas en Yucatán	78
4.- Composición actual del subsector de alimentos y bebidas en Yucatán	85
5.- Los referentes socioterritoriales de los actores laborales yucatecos	89
5.1 Milperos, peones henequeneros y obreros	89
5.2 El trabajo fuera del plantel	101
5.3 El rostro del poder en la producción: hacendados y empresarios	104
5.4 El ejercicio del descontento laboral: sindicatos en Yucatán	107
5.5 El trabajo como vivencia y sus estereotipos en el socioterritorio yucateco	110

CAPÍTULO IV

LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN EN LA MANUFACTURA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN YUCATÁN

Introducción	114
1.- Características sociolaborales de los establecimientos de alimentos y bebidas	115
2.- Orientación al mercado y relación clientes-proveedores	123
3.- Los sistemas de trabajo en la industria de alimentos y bebidas en Yucatán	127
3.1 Tecnología	127
3.2 Organización del trabajo y la producción	133
3.3 Gestión de recursos humanos y relaciones laborales	140
4.- La llegada de capital foráneo a la entidad: ¿incentivo modernizador?	149
5.- Las MIPYMES Yucatecas ¿Obstáculo al proceso modernizador?	156
6.- Fortalezas del subsector	163
7.- Problemas y retos contemporáneos de la industria de alimentos y bebidas en Yucatán	164

CAPÍTULO V

¿DE QUÉ MODERNIZACIÓN HABLAMOS? NIVELES Y TRAYECTORIAS DE MODERNIZACIÓN PRODUCTIVA EN EL SUBSECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE YUCATÁN

Introducción	170
1.- La metodología de Tetsue Abo como instrumento de análisis de la modernización productiva	174
2.- Modernización diferenciada en los establecimientos de alimentos y bebidas de Yucatán	198
3.- Radios de modernización de los establecimientos de alimentos y bebidas	208
4.- Socioterritorio yucateco, actores laborales y proceso modernizador: tipología de un proceso	213
CONCLUSIONES	243
LA MODERNIZACIÓN PRODUCTIVA EN UN SOCIOTERRITORIO TRADICIONAL	
BIBLIOGRAFÍA	253
ANEXOS	
1. Cuadros	264
2 Gráficas	267
3 Cuadros Resumen	272
4. Mapa	276
5. Cuestionario	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Principales productos exportados no petroleros	69
Cuadro 2 Participación de la industria de Alimentos y Bebidas en el PIB manufacturero de México 1960-1982	73
Cuadro 3 Participación de la industria de Alimentos y Bebidas en el PIB manufacturero de México 1982-1993	77
Cuadro 4 Establecimientos y Personal ocupado en el subsector de Alimentos y Bebidas de Yucatán 1993-1998	85
Cuadro 5 Aportación del subsector Alimentos y Bebidas al PIB del estado de Yucatán 1993-1999	88
Cuadro 6 Aportación del subsector Alimentos y Bebidas a la producción de la industria manufacturera del estado de Yucatán 1993-1998	88
Cuadro 7 Producción bruta total del subsector Alimentos y Bebidas de Yucatán	89
Cuadro 8 Porcentaje de los establecimientos de alimentos y bebidas según fuente de financiamiento	119
Cuadro 9 Tecnología predominante en las diferentes etapas del proceso productivo de los establecimientos de alimentos y bebidas	128
Cuadro 10 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según tipo de innovación tecnológica realizada	129
Cuadro 11 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según lugar de origen de la tecnología	130
Cuadro 12 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas en Yucatán según tipo de modificaciones realizadas en sus productos	132
Cuadro 13 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según indicadores de tecnología	133
Cuadro 14 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según elementos tayloristas en la organización del trabajo	135
Cuadro 15 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según la	136

presencia de elementos de Nuevas formas de organización del trabajo	
Cuadro 16 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según tipo de capacitación otorgada a los trabajadores	137
Cuadro 17 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según la asignación de tareas a los trabajadores	138
Cuadro 18 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según organización del proceso de producción	138
Cuadro 19 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según manejo de insumos	139
Cuadro 20 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según el manejo de los productos	140
Cuadro 21 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según la injerencia del sindicato en las relaciones laborales	142
Cuadro 22 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según las formas de reclutamiento de los trabajadores	143
Cuadro 23 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según las formas de asignar funciones a los trabajadores	144
Cuadro 24 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según los mecanismos de promoción para los trabajadores	145
Cuadro 25 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según forma de determinación de los salarios a los trabajadores	145
Cuadro 26 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según el tipo de incentivos otorgados a los trabajadores	146
Cuadro 27 Gestión de recursos humanos y relaciones laborales en los establecimientos de alimentos y bebidas	148
Cuadro 28 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según origen de capital y tipo de tecnología predominante en los procesos productivos	153
Cuadro 29 Principales características de los establecimientos de alimentos y bebidas según tamaño	159
Cuadro 30 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según tamaño y	161

tecnología predominante en las diferentes etapas del proceso productivo	
Cuadro 31 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según tamaño e inversiones en maquinaria y equipo de producción	161
Cuadro 32 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según tamaño y cambios tecnológicos	161
Cuadro 33 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según tamaño y manejo de insumos	162
Cuadro 34 Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas según tamaño y manejo de productos	162
Cuadro 35 Principales problemas y medidas para enfrentarlos en los establecimientos de alimentos y bebidas	169
Cuadro 36 Variables-criterio utilizadas en la realización de los conglomerados de establecimientos	175
Cuadro 37 Características de los establecimientos modernos seleccionados por la técnica de los conglomerados	188
Cuadro 38 Variables y grupo de variables para el análisis de la modernización	190
Cuadro 39 Criterios de evaluación de las variables y grupos de variables	191
Cuadro 40 Nivel y trayectoria de modernización productiva en los establecimientos seleccionados	204
Cuadro 41 Nivel de modernización de los establecimientos de alimentos y bebidas en Yucatán según grupo de variables	205
Cuadro 42 Nivel de modernización de los establecimientos de alimentos y bebidas en Yucatán según ámbito de los sistemas productivos	205
Cuadro 43 Nivel de modernización de los establecimientos de alimentos y bebidas según origen de capital y ámbitos de los sistemas productivos	206
Cuadro 44 Nivel de modernización de los establecimientos de alimentos y bebidas según la condición de sindicalización y ámbito de los sistemas productivos	207

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Contribución del subsector alimentos y bebidas al PIB manufacturero de Yucatán	78
Gráfica 2 Creación de los establecimientos de alimentos y bebidas en Yucatán	116
Gráfica 3 Tamaño de los establecimientos de alimentos y bebidas en Yucatán	118
Gráfica 4 Ramas de actividad de los establecimientos de alimentos y bebidas en Yucatán	121
Gráfica 5 Porcentaje de los establecimientos de alimentos y bebidas según periodo de inicio de exportaciones	127
Gráfica 6 Establecimientos de alimentos y bebidas que han modificado sus productos	131
Gráfica 7 Contribución del subsector de alimentos y bebidas al PIB manufacturero de Yucatán	173

AGRADECIMIENTOS

Como toda labor de este tipo, su consecución precisa de la convergencia de diversos apoyos. En todas y cada una de las diferentes etapas y aspectos por las que ha transitado esta investigación hubo personas cuyo respaldo fue determinante. El Dr. Jorge Carrillo Viveros, director de esta tesis, estuvo en todas ellas durante cuatro largos años. A él, agradezco el invaluable apoyo académico y humano que ha tenido para conmigo durante todo este tiempo. Asimismo, tuve la fortuna de contar con el Dr. Enrique de la Garza Toledo y con el Dr. Luis Ramírez Carrillo; el primero, Director del Posgrado de Estudios Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa durante los primeros años de mi estancia en ese programa. El segundo -hasta hace un par de meses- Coordinador de la Unidad de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Yucatán a la que estoy adscrita laboralmente. De los dos obtuve valioso respaldo administrativo institucional que posibilitó y facilitó la labor de esta tesis. A ellos también, muchas gracias.

Como muchos sabemos, durante la investigación siempre hace falta con quién compartir avances, hallazgos, dudas, fallos, etcétera, derivados de la misma labor investigativa. Los breves encuentros mensuales, por aproximadamente tres años, con mis compañeros y profesores del posgrado en la UAM- Iztapalapa cubrieron esta necesidad. De ellos, obtuve atinadas y valiosas sugerencias para mejorar este trabajo. A todos, gracias. De manera muy especial, tengo un profundo agradecimiento a Elizabeth Zamora y Carlos García quienes en todo momento me dispensaron una gran amistad y solidaridad que los llevó a fungir además como mis representantes ante la UAM-I, dada mi condición de provinciana lejana. Respaldo semejante recibí siempre de María Luisa Cortez, asistente del posgrado. A ellos, muchas gracias.

Localmente, fueron mis amigos y compañeros de la Unidad de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Yucatán: Dra. Alejandra García, Dr. Sergio Quezada y Mtra. Beatriz Castilla quienes estuvieron constantemente atentos e interesados en la trayectoria de esta tesis. De manera muy especial, quiero agradecer a la Dra. García su generosidad al compartir y discutir conmigo sus vastos conocimientos de la historia cultural de la región.

Esto ha sido determinante en la tarea de comprender la configuración del contexto de este estudio. A todos ellos, les reitero mi agradecimiento.

En el aspecto técnico no puedo dejar de mencionar la valiosa colaboración del Dr. Francisco Barraza, Responsable del Área de Cómputo del Colegio de la Frontera Norte, quien de manera desinteresada y absolutamente profesional realizó el procesamiento de mi información. Mi deuda con él es grande. En esta misma área también recibí la valiosa ayuda del MSP José Franco M., compañero de la UCS, a quien agradezco su dedicación y paciencia. Lo mismo a la Dra. Dolores Cervera M., Jefa del Depto. de Ecología Humana del CINVESTAV, Unidad Mérida del IPN, quien incondicionalmente me proporcionó parte de su valioso tiempo y personal de cómputo para discutir y encontrar las técnicas estadísticas idóneas para el manejo de mi información.

En verdad, he tenido la inmensa fortuna de contar con personas muy valiosas y con mucho afán de servicio. Raúl García y Genaro Pérez, bibliotecarios de la UCS estuvieron siempre atentos y en búsqueda permanente de bibliografía novedosa y específica al tema de la tesis. Concepción Romero e Inés González, ambas empleadas del INEGI, Delegación Yucatán, hicieron lo propio con la información estadística generada por dicho instituto. Por su parte, la contribución de Irma Correa con su notable manejo del procesador de textos fue importante para la presentación de esta tesis. A todos ellos, gracias.

Casi al final de esta labor, pero no por ello menos importante, mi gratitud es grande con la Dra. María Eugenia de la O del CIESAS-Occidente, con el Dr. Luis Reygadas de la UAM-Iztapalapa y con la Dra. Yolanda Montiel del CIESAS-Centro; quienes en su papel de lectores, hicieron valiosos comentarios y sugerencias a esta tesis. Gracias a ellos, pude percatarme de importantes inconsistencias y ausencias en el cuerpo de este trabajo; algunas de los cuales pude subsanar y otras, por el apremio del tiempo, quedaron para después. De todas maneras, sobra decir que los desaciertos que esta tesis pudiera contener, es mi absoluta responsabilidad.

Pero, nada de esto hubiera sido posible sin la colaboración de un medio centenar de empresarios y otro tanto de trabajadores que aceptaron compartir hechos, experiencias y opiniones. A su confianza y disponibilidad debo mis avances en el conocimiento del cada día más intrincado y cambiante mundo del trabajo.

Finalmente, agradezco del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología el otorgamiento, durante el año 2000, de una beca para estudios de doctorado, lo que para mí constituyó una ayuda fundamental.

PRESENTACIÓN

Las ideas que dieron origen a esta tesis surgieron de interrogantes derivadas de investigaciones anteriores. Probablemente vienen desde 1993, de un estudio¹ que se realizó en varios estados del país y cuyo objetivo era obtener un diagnóstico de la estructura manufacturera ante la política de apertura comercial que, en ese entonces, apenas se iniciaba en la República Mexicana.

Pese a parecer una tarea poco pertinente por el escaso desarrollo industrial de Yucatán, algunos resultados fueron sorprendentes y estimulantes; tanto que invitaban a conocer más del llamado proceso de reestructuración productiva, sobre todo en el nivel micro. En la entidad, ese mundo existente detrás de los muros fabriles se ha mantenido prácticamente desconocido y generalmente fuera de nuestro alcance. A ello contribuye una vieja cultura empresarial regional caracterizada por un celo excesivo de sus espacios y actividades. Así las cosas, las aceleradas transformaciones y reorientación productiva que ha traído consigo el proceso de globalización en todo el mundo dejaban sentir sus efectos en el espacio local, lo que inevitablemente conduce a diversas interrogantes cómo ¿de qué manera se articularían las formas de funcionamiento de los establecimientos locales con los nuevos requerimientos del mercado dado que mucha de la operación de aquéllas se asienta, de manera importante, en la producción casera, semi-artesanal? Por lo mismo ¿cómo explicar la presencia de productos locales en mercados internacionales? ¿de qué manera la mano de obra ocupada en la manufacturera podría ser transformada en polivalente y comprometida tal como ahora lo demandan los nuevos sistemas productivos? Las fuertes y profundas concepciones culturales del tiempo, el espacio, el trabajo y las arraigadas costumbres familiares y religiosas de los trabajadores yucatecos, aparentemente tan contrarias a los requerimientos del trabajo industrial aparecían como un gran obstáculo para lograrlo. De parte de los empresarios, llama la atención las formas con que llevaban a cabo buena parte de la producción manufacturera: con equipos rudimentarios y -en palabras de los productores- maquinaria *hechiza*, con poca planificación y mucha improvisación. Todo

ello sostenido, de manera importante, en relaciones de trabajo con mucho estilo hacendario todavía.

El contexto se ha ido complejizando con la creación de nuevas plantas propiedad del gran capital y con la llegada de las maquiladoras de exportación. ¿de qué manera afectaría esto a la producción local manufacturera? En el nivel macro, el sector manufacturero se veía fortalecido, diversificado y en crecimiento, pero en el micro esas recién construidas y modernas instalaciones que albergaban otro tipo de tecnología, algunas manejadas a través de la programación ¿qué requisitos planteaban a la fuerza de trabajo?

Con estas, y otras muchas más preguntas se concibió un nuevo proyecto² orientado a un sector específico: el de los alimentos y las bebidas. En este, el objetivo estaba encaminado hacia la indagación del papel de la gestión de los recursos humanos en la producción dado la función protagónica que se le asigna en los nuevos sistemas productivos³. También porque constituye el factor de producción de manejo más accesible para los empresarios.

Más adelante, con algunos de los hallazgos de esos proyectos y con la conducción del Dr. Jorge Carrillo, se llegó a esta tesis con una propuesta de mayor amplitud y alcance. Aquí el objetivo central son los sistemas productivos de los establecimientos de alimentos y bebidas en Yucatán, ¿cómo funcionan? ¿qué tan tradicionales siguen siendo? ¿qué tan obsoletos son? O por el contrario, ¿les queda vigencia? ¿es posible su modernización? ¿qué se ganaría con ello? ¿cuáles son los obstáculos que enfrentan? Y los actores productivos, ¿qué papel juegan en todo ello? Las preguntas planteadas son muchas y pueden ser más pero fue necesario marcar límites. Así, la pretensión de esta investigación es conocer a través de acercamientos paulatinos la cercanía o lejanía de los sistemas productivos del subsector alimentario de Yucatán respecto de los considerados sistemas productivos modernos. Esto es, cómo en un contexto de escaso desarrollo industrial, el proceso de

¹ De la Garza, E. y otros (coordinadores) Modelos de Industrialización en México. UAM-Iztapalapa, México, D.F. 1998; Castilla, B. y Torres B. Modelos de Industrialización en México. Zona Yucatán.

² Torres, B. Gestión de recursos humanos, reorganización de la producción y relaciones de trabajo en un grupo de empresas de alimentos y bebidas en Yucatán. UCS-CIR-UADY, Mérida, Yucatán. 1998.

³ Este proyecto también dio origen y cobijo a otro, en forma de tesis de licenciatura, a cargo del Br. Raúl Paz quien en su desempeño como asistente realizó con mi dirección –con un enfoque económico- el estudio Productividad y Modernización en la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán.

modernización productiva avanza o retrocede y qué aspecto de la región es el que lo hace trunco o exitoso.

Hay que señalar, que la discusión de los temas planteados, por su riqueza y complejidad pero sobre todo, por la rapidez con la que la realidad productiva se va transformando constituyen un punto de partida que requieren actualización constante y profundización, sobre todo, el referido a los aspectos culturales que inciden en la modernización. Lo que aquí se presenta al respecto tiene que ser considerado –más que una cuestión acabada- material de discusión que requiere reflexión e investigación en investigaciones posteriores.

De esta manera, se inicia en el capítulo I con la presentación del problema a investigar: el cómo, dónde y con qué. La intención es plantear tanto la problemática a estudiar como la estrategia concebida para hacerlo. El capítulo II ofrece un panorama teórico de la cuestión. Este se estructura básicamente sobre tres ejes temáticos: la modernización productiva, el socioterritorio y los recursos humanos, en el entendido de que éstos constituyen los ejes principales que pudieran explicar el problema planteado. En el capítulo III se presenta el socioterritorio en el que se inscriben las empresas en proceso de modernización. Por una parte, se muestran sus características principales y las dificultades que encierra para la operación de los establecimientos; por otra parte, se ofrece un esbozo de los principales elementos históricos de la constitución de los actores laborales que participan en el proceso de modernización. Los capítulos IV y V describen los principales hallazgos empíricos, sobre todo referidos a las transformaciones encontradas en los diferentes ámbitos de los sistemas productivos como el de la tecnología, la organización, las relaciones laborales, etc. Como último apartado del capítulo V se presenta una tipología de modernización en que se relacionan los niveles de modernización con los actores productivos y el socioterritorio en el que se inscriben. Y finalmente, las conclusiones se orientan a constituirse en una reflexión acerca de la modernización productiva y su implementación en un espacio concreto caracterizado como tradicional.

CAPÍTULO I

EXPOSICIÓN DEL ESTUDIO

INTRODUCCIÓN

A partir de los años ochenta, en el marco internacional de redefinición de los criterios de competitividad, y la exigencia de la calidad como pauta indispensable para alcanzarla, el mundo de la producción se viene transformando. Se habla del agotamiento de modelos productivos y la emergencia de otros (Womack, J; Jones, D; Roos D., 1992, Coriat, B. 1992; GERPISA, 1998); se cuestionan las lógicas empresariales de mercado y se experimenta con nuevas (Piore, M. y Sabel, Ch., 1990; Abo, T. y otros, 1994); la transferencia de principios organizacionales y de producción entre empresas de países diferentes se convierte en una de las opciones empresariales más utilizadas en aras de responder al entorno en transformación.

Como parte de lo mismo, en México se inicia la aplicación de medidas de ajuste sustentadas en la llamada política neoliberal, tendientes, entre otros propósitos, a desplazar al Estado-empresario a través de la privatización de sus empresas, abrir las puertas a la inversión extranjera directa, y levantar las medidas proteccionistas a la industria nacional que caracterizaron al período anterior denominado de sustitución de importaciones. Tal política se consolida en enero de 1994 con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, y como consecuencia, la planta productiva del país se enfrenta a una rápida apertura de las fronteras y a nuevos requerimientos de producción y comercialización.

De esta manera, la productividad y la calidad, poco valoradas en el marco de los mercados protegidos, se convierten en los imperativos contemporáneos de la competitividad. Desde el gobierno, se trata de reorientar la actividad productiva a través de un proceso de reestructuración industrial -también conocido como de modernización- con fines de exportación, presentando a ésta última como atributo indispensable de la empresa moderna.

Sin embargo, a decir de estudios al respecto, éste proceso modernizador, entre otros efectos, ha profundizado tendencialmente las diferencias entre empresas y regiones, además de haber desregulado las relaciones laborales existentes (De la Garza, 1997).

En este contexto, la presente investigación se plantea conocer la dinámica del llamado proceso de modernización productiva en un espacio socioterritorial específico y en un sector particular de la producción, así como el papel que juega la fuerza de trabajo en dicho proceso.

De esta manera, modernización, socioterritorio y fuerza de trabajo constituyen los ámbitos de investigación a interrelacionar, a fin de encontrar respuestas puntuales acerca de uno de los temas centrales de la sociología del trabajo: la aparición de nuevos sistemas de producción como expresión de paradigmas productivos emergentes.

Las preguntas que se intentan responder son: ¿cuáles son los caminos por los que se filtra a Yucatán, socioterritorio del sureste mexicano, el llamado proceso de modernización productiva? ¿qué cambios se están dando en los sistemas de producción existentes? ¿cuáles son las dimensiones de los sistemas productivos que se están modificando? ¿qué especificidades le imprime el socioterritorio a los actores laborales y al proceso modernizador? ¿qué papel juega el elemento humano en todo ello? De manera concreta nos interesa ubicar éste proceso en el sector de alimentos y bebidas, que cuenta con una larga vida en la región, y por su contribución al empleo y al Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero estatal, sobresale entre los demás subsectores de la manufactura.

I. ANTECEDENTES Y OBJETO DE ESTUDIO

En una investigación anterior: "Las empresas yucatecas ante la reestructuración productiva"⁴, se logro situar las grandes tendencias que el llamado proceso de reestructuración o modernización productiva asumió en las empresas manufactureras de la entidad.

⁴ Castilla R. Beatriz y Torres G. Beatriz. Las empresas yucatecas ante la reestructuración productiva. Informe final de Investigación UCS-CIR-UADY Mérida, Yucatán. Diciembre de 1996.

De manera general, se reporta que igual a lo que ha sucedido en el resto del país (De la Garza, y otros, 1997), dicho proceso sólo se observó en las grandes empresas, mientras el grueso del sector manufacturero se mantiene operando con bajos niveles de productividad y con tecnologías y formas de gestión tradicionales. Así, los establecimientos manufactureros yucatecos, en su mayoría medianos y pequeños⁵, o sea, con plantillas laborales de entre 15 a 250 trabajadores y orientados a la producción de bienes de consumo inmediato, operan de manera tradicional. Esto es, con pocos elementos innovadores; con procesos de trabajo cuyos niveles tecnológicos son predominantemente manuales, con máquinas herramientas y/o maquinaria y equipo no automatizado.

En lo que se refiere a las formas de organización de la producción, éstas se caracterizaron como predominantemente tayloristas y tradicionales. Tayloristas por su funcionamiento bajo los principios de una rígida división del trabajo, lineamientos precisos en la asignación de puestos y promociones, con uso de manuales de puestos y con cuotas mínimas de producción, con estudios de tiempos y movimientos y con supervisión directa. Los establecimientos cuya organización fue calificada como tradicional, operan con supervisión no sistemática, el personal de producción es utilizado también para labores de mantenimiento, la asignación de puestos se da a través de las propuestas de los jefes, las promociones se otorgan a partir de antigüedades, no existen manuales de puestos ni estudios de tiempos y movimientos, los canales de comunicación son directos y las cuotas mínimas de producción⁶ son inexistentes.

Respecto a las formas de gestión, el paternalismo constituyó la forma más común de relacionarse entre empresa y trabajadores. Esto es, que la informalidad y las relaciones personalizadas son predominantes entre ellos, en oposición a la definición de un código de derechos y obligaciones.

Sin embargo, en convivencia con este tipo de unidades productivas, existe un pequeño grupo de establecimientos generalmente grandes con más de 250 trabajadores, y los macros con más de 500, con capital de origen no yucateco vinculados a ramas exitosas

⁵ El estudio excluyó a los establecimientos de tamaño micro.

⁶ Al respecto, cabe señalar que el estudio de Clemente Ruiz (1997), desde una perspectiva económica, ubica a Yucatán y a su planta productiva en un modelo de desarrollo manufacturero básico por su concentración en actividades tradicionales de bajo valor agregado.

o en despegue. Han iniciado innovaciones tecnológicas y organizacionales como estrategia modernizadora de sus plantas. Asimismo, la redefinición de sus relaciones laborales hacia la cooperación y el consenso, se procura como la posibilidad de incrementar la productividad e insertarse en mercados más amplios, incluso internacionales.

Dada la gran heterogeneidad que caracteriza a la manufactura yucateca, con una tradicionalidad cuestionada por el actual entorno competitivo y una modernización en marcha, nos interesa conocer lo que sucede en uno de sus subsectores: el de alimentos y bebidas. A través del estudio de estas empresas, podremos acercarnos e identificar los rumbos y contenidos que está tomando el llamado proceso modernizador y las formas de articulación del elemento humano. La importancia especial conferida a éste último radica en la centralidad que se le otorga en los sistemas productivos emergentes. De este modo, esperamos obtener una visión puntual tanto de las condiciones de operación del subsector con relación a su territorio como factor productivo (Ruiz, C.,1997), como de los retos que enfrenta en su conjunto y de sus estrategias de modernización.

El estudio se delimita espacial y temporalmente de la siguiente manera: la entidad yucateca, con la aclaración de que en la llamada área metropolitana de la ciudad de Mérida que comprende a los corredores industriales aledaños, se encuentran concentradas las empresas de alimentos y bebidas más importantes en cuanto a los objetivos de este estudio. Las existentes en el interior del estado son, en su mayoría, pequeñas unidades dedicadas a la molienda de maíz y a la elaboración de tortillas y pan, mismas que por sus características de funcionamiento evidentemente artesanal se alejan del perfil de nuestro interés.

En cuanto a la temporalidad del estudio se eligen los años noventa, ya que en ese período la apertura de los mercados se acelera con la entrada en vigor del TLC, y la planta productiva de Yucatán tiende a reorganizarse con la entrada de capitales nacionales y extranjeros a la región, a través de la instalación y/o adquisición de fábricas en los diferentes subsectores y ramas productivas.

En el caso del subsector de alimentos y bebidas destaca la entrada a Yucatán de la Pepsi (1994), Maseca (1994), Bimbo (1996), Gamesa (1994) y Bachoco (1999), entre otros. Asimismo, durante estos años la proliferación de empresas maquiladoras extranjeras para exportación cobra gran dinamismo, que se manifiesta en la instalación de aproximadamente

130 plantas⁷, principalmente del vestido. Al respecto cabe señalar que bajo este régimen, también se encuentran inscritas numerosas empresas de capital nacional y local con capacidad ociosa que maquilan para el mercado internacional.

Ahora bien, justificar nuestro interés en el subsector de alimentos y bebidas precisa de cuando menos dos consideraciones:

1. La ciudad de Mérida es considerada como el principal centro abastecedor de la región sureste por su producción y distribución de bienes de consumo inmediato, particularmente de alimentos y bebidas; actividad que aparece como la vocación predominante entre los empresarios yucatecos con empresas iniciadas como unidades familiares de producción. Al mismo tiempo, el interés de empresas y cadenas nacionales y transnacionales por invertir en este subsector también es notable.
2. El peso de la producción de alimentos y bebidas en la manufactura es muy importante en cuanto da empleo al 29% de la población trabajadora allí localizada, representa el 34% de los establecimientos manufactureros del estado y aporta el 51% del PIB manufacturero estatal.⁸

2. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

El término **modernización** aplicado al espacio de la producción, es utilizado para explicar las transformaciones productivas que se están dando en aras de readecuarla a las nuevas exigencias competitivas, y tiende a ser visualizada como el tránsito de un paradigma productivo a otro. Así, en estos tiempos, dicha modernización es asociada a la ruptura y superación del sistema de producción taylorista-fordista y la instauración de los llamados modelos posfordistas (Womack, Jones, Roos, 1990; Piore, y Sabel, 1990; Abo, y otros, 1994).

⁷ Según información proporcionada por la SECOFI y la Dirección de Desarrollo Industrial del Gob. del Estado de Yucatán (Año 2000).

⁸ Censos Económicos 1999 Yucatán, INEGI y Anuario Estadístico del Estado de Yucatán. Edición 1999 INEGI, Gobierno del Estado de Yucatán.

Con diferencias importantes en los ámbitos, contenidos y niveles a transformar entre estas nuevas propuestas productivas, existe, no obstante, un relativo consenso acerca de la pérdida de funcionalidad del modelo taylorista-fordista y la necesidad de una nueva manera de producir transformando las bases tecnológicas, organizativas, las relaciones laborales, la gestión de la fuerza de trabajo, los perfiles laborales, así como también las relaciones interempresariales y las de clientes-proveedores.

Quizá el ejemplo más acabado y conocido lo constituye la llamada producción ligera o ajustada, desarrollada en la planta Toyota que Womack y otros (1990) consideran posible de aplicar en todas las industrias del mundo. A diferencia de la producción en masa del sistema fordista, la producción ligera o ajustada pretende utilizar para producir, menos de todo: *la mitad del esfuerzo humano en la factoría, la mitad del espacio en la fabricación, la mitad de inversión en herramientas, la mitad de horas de trabajo en ingeniería para desarrollar un producto nuevo, en la mitad del tiempo. También requiere mantener mucho menos de la mitad de existencias, fabrica con mucho menos defectos y produce una variedad de productos mayor y creciente* (Womack y otros, 1990; p. 3).

Ahora bien, la polémica de la unicidad o pluralidad de estos principios y modelos productivos (Boyer, R. y Freyssenet, M., 1998; Womack, J.; Jones, D. y Roos, D., 1990) se hace presente al momento de ser llevados al terreno de la práctica, ya que nos remite de inmediato al concepto de modelo como un todo coherente y estructurado susceptible de ser transferido e instaurado, sin más, de un espacio a otro. Sin embargo, tal como señalan Boyer, R. y Freyssenet M. (1998), los innumerables análisis empíricos realizados demuestran que ningún modelo industrial se ha reproducido ni se reproduce de manera idéntica, y que, más allá de las singularidades, las empresas de un periodo o de una región comparten ciertos rasgos o principios de organización y funcionamiento (Boyer, M. y Freyssenet, 1998).

En este sentido, los contenidos de las nociones de tradicionalidad o modernidad, definidos a través de modelos productivos, tienen que ser reconstruidos en el espacio mismo del estudio. De aquí, la importancia crucial del **territorio** entendido no solamente como espacio socioeconómico de mercado, infraestructura y políticas públicas, sino como contexto socio histórico y cultural en el que se encuentran insertas las empresas de este

estudio. La pertenencia al territorio provee a los actores -en este caso actores productivos- de ciertos rasgos culturales específicos, que intervienen en la construcción de sus estrategias (empresariales, obreras, sindicales) aplicadas en el mundo del trabajo y que tienden a dar sentido a sus acciones.

De manera coloquial se habla de la *cultura de la región* para explicar determinados comportamientos laborales que, por una parte, pueden ser usados por las empresas para potenciar su competitividad y sus estrategias productivas, aunque también, por otra, aspectos de esta forma de ser del yucateco -empresario, trabajador, sindicalista- pueden actuar en detrimento de la competitividad y calidad de la producción. Es en este sentido que el elemento cultural como construcción social e histórica en determinado territorio, se convierte en un factor explicativo de ciertos comportamientos laborales, mismos que pueden facilitar o dificultar la viabilidad de desplazar, modificar y/o incorporar elementos productivos en un momento dado.

En el caso que nos ocupa, el socioterritorio se encuentra signado por el encuentro de dos culturas muy disímiles: la española y la maya. A decir del historiador S. Quezada (1997), cuando los españoles en busca de oro y piedras preciosas se internan en Yucatán en el año de 1517, lo único que encuentran es una enorme población de hombres y mujeres indígenas susceptible de ser utilizada como fuerza de trabajo.

A partir de entonces, se inicia un largo y doloroso proceso de domesticación del trabajo indígena a fin de enajenarlo a favor de los españoles y sus descendientes. A través de la historia, se constata la instauración de distintas instituciones como la encomienda y los repartimientos, y más adelante la explotación de la mano de obra indígena en diversas unidades productoras como las estancias, las haciendas maicero-ganaderas y henequeneras. En cada una de estas modalidades se generaron prácticas y relaciones entre la mano de obra y sus gestores. Hoy, algunos elementos de ellas aparecen refuncionalizados en convivencia con otros implementados desde los emergentes sistemas de trabajo.

Quizá la influencia más directa en las prácticas y relaciones de trabajo en la manufactura local es la derivada de la actividad henequenera, que a través del desarrollo de las fases agrícola e industrial signó la economía del estado por aproximadamente ciento cincuenta años bajo el modelo hacendario de *amos y sirvientes* (Bracamonte, 1993).

Algunos de los elementos de estas prácticas y relaciones se han disipado con el tiempo; mientras que otros, como ya dijimos, se han refuncionalizado y actualmente reaparecen en los espacios fabriles entremezclados con novedosas formas de adecuación productiva para hombres y mujeres de economías globalizadas.

Con el descubrimiento de las fibras sintéticas, la competencia de otros países productores (Tanzania y Brasil), y otros problemas internos relacionados con la corrupción a través de las instancias federales de Banrural y Cordemex alrededor de 1991, los efectos del agotamiento de este modelo se hicieron evidentes, dejando sin sustento a miles de ejidatarios, particularmente a los habitantes de los 62 municipios que integraban la llamada zona henequenera, que en su mayoría se vieron obligados a migrar a la ciudad e incursionar en el trabajo fabril.

Actualmente, el socioterritorio se encuentra inmerso en una reconfiguración importante, como consecuencia de la instalación de empresas maquiladoras para exportación a partir de 1985, que constituye uno de los puntales del programa gubernamental denominado “Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán.” A partir de distintos acercamientos a estas maquiladoras (Castilla B. y Torres B. 1991, 93, 94, 95; Castilla B. 1997, 98) se constata que han introducido nuevos sistemas de trabajo en la región y formas novedosas de gestión de la mano de obra, que estratégicamente recuperan tradiciones y costumbres de la entidad, al mismo tiempo que involucran a las familias y al espacio de la reproducción con muy buenos resultados en conseguir la implicación y fidelidad de su mano de obra (Castilla, 1998).

En convivencia con estas plantas se encuentra el viejo empresariado local, perteneciente en su mayoría a los empíricos de la industria; aquellos que desde la familia construyeron sus empresas al amparo de los mercados cerrados, apoyados en el uso intensivo de mano de obra y la disciplina paternalista. Ahora se han enterado de la existencia de modalidades diferentes de producción y de gestión; algunos se instruyen a través de cursos y conferencias, y aunque a nivel discursivo manejan la cultura de la calidad y del consenso, en la práctica todavía distan mucho de alcanzarla.

Existe un tercer grupo de establecimientos, el conformado por las cadenas nacionales con planta local. Unos la adquirieron de alguna empresa local y otros se

instalados directamente desde la matriz; son operados por profesionales de empresa, por lo que se infiere que están más familiarizados con sistemas modernos de producción y administración. Al respecto, se cree que la continua circulación de trabajadores entre las empresas del mismo subsector, ha venido a constituirse en uno de los medios de propagación de estos novedosos sistemas de producción y administración.

Estos son algunos aspectos, los más destacados, acerca de la compleja configuración de este socioterritorio como espacio sociolaboral. La intención es ahondar en los rasgos socioculturales de sus habitantes relacionados con el mundo del trabajo, a fin de poder identificar cuáles son los que juegan a favor y cuáles en contra de las estrategias empresariales de la industria de alimentos y bebidas, y cómo se articulan con las transformaciones modernizadoras.

Al constituir los **recursos humanos** el elemento fundamental de los nuevos sistemas, llámense de producción “ligera”, “flexible” o “ajustada”, se demanda de ellos una mayor eficiencia. Aún más, aquel *buey toda mano* que F. Taylor (1912) evocara en su manual de dirección de empresas por fijación de tareas, los nuevos sistemas de producción lo demandan transfigurado en un ser polivalente, creativo, comprometido e involucrado con los objetivos empresariales. A diferencia del taylorismo que busca arrancar al trabajador un esfuerzo cuantitativamente mayor, a través de su especialización, los nuevos sistemas productivos requieren además calidad en ese esfuerzo.

En este contexto, la negociación del esfuerzo, así llamada por Edwards (1986), como el proceso incesante y cotidiano de convertir la capacidad de trabajo en trabajo efectivo, tiende a ser reformulada ante estas nuevas exigencias. El problema principal para el quehacer de la gestión es que la fuerza de trabajo, a diferencia de los demás factores productivos, está viva; puede responder y resistirse (Prieto, 1989).

En consecuencia, las políticas de gestión de la mano de obra, si bien aparecen como la expresión inmediata de determinada cultura empresarial, se construyen en interacción con los diferentes actores productivos y/o extraproductivos que conviven y/o se relacionan con la empresa en cuestión, como también con determinadas condiciones externas con las que ésta se vincula. En este sentido, la empresa se presenta como campo de relaciones sociales que, en el caso de la gestión de los recursos humanos, necesariamente pasa por

reconocer las relaciones de fuerza existentes en el lugar de trabajo y los aspectos culturales, sociales y actitudinales que tienen que ver con la capacidad de las personas para el trabajo.

La hipótesis general que se plantea es que la modernización que se está llevando a cabo en las empresas de alimentos y bebidas de la entidad yucateca se sostiene, de manera importante, en el uso más eficiente de la mano de obra posibilitada por la redefinición de los diferentes ámbitos de los sistemas productivos (nuevas tecnologías, nuevos sistemas organizativos, redefinición de las relaciones laborales, etcétera).

La entrada de capital foráneo al subsector de alimentos y bebidas y la instalación de plantas maquiladoras de exportación, representan las vías principales de contagio de los nuevos sistemas productivos para el empresariado local. Así, en el marco del proceso de modernización productiva impulsado en las empresas de alimentos y bebidas, las preguntas que esta investigación intenta responder son: ¿cómo podría caracterizarse el sistema de producción tradicional en dichas empresas? ¿hasta qué punto han avanzado en la aplicación de nuevos sistemas de producción? ¿cuáles son los aspectos culturales de los actores laborales -derivados de su pertenencia al socioterritorio- que juegan a favor?, ¿cuáles en contra y de qué manera juegan en las estrategias modernizadoras? ¿cuáles son las medidas implementadas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos con fines modernizadores? y ¿de qué manera estas medidas se están articulando con las características y la cultura de trabajo de la mano de obra?

Una vez presentados los tres ejes que pudieran explicar el problema: modernización, socioterritorio y fuerza de trabajo; así como las interrogantes planteadas en cada uno de ellos y la hipótesis de trabajo, se puntualizan los objetivos de la investigación:

1. Identificar los principales problemas y retos que enfrenta el subsector de alimentos y bebidas en su conjunto, bajo el supuesto de que constituyen el punto de partida para la modernización.
2. Conocer las estrategias socioeconómicas y sociolaborales de modernización de la industria de alimentos y bebidas en la entidad yucateca, con base en las características particulares de sus establecimientos (tamaño, origen del capital y antigüedad).

3. Caracterizar los tipos de gestión de recursos humanos que practican las empresas de alimentos y bebidas de la ciudad de Mérida con base en sus características particulares.
4. Identificar los rasgos culturales relacionados con el mundo del trabajo derivados de la pertenencia al socioterritorio, y sus formas de articulación con los tipos de estrategias modernizadoras del subsector de alimentos y bebidas de la ciudad de Mérida.

3. DIMENSIONES DE ANÁLISIS

I. Plantear la modernización productiva como objeto de análisis remite de inmediato a un referente anterior: ¿modernidad con relación a qué? Se habla de la ruptura y superación de un modelo productivo por otro; lo que lleva a varios supuestos, difícilmente generalizables, como:

- La aplicación de un modelo tal cual.
- La vigencia total de uno hasta la aparición de otro.

Tal como se señaló anteriormente, los estudios empíricos demuestran que éste es un proceso complejo que avanza o retrocede dependiendo de numerosos factores. En este sentido, conviene partir de lo existente a fin de identificar lo que se transforma.

Al respecto, resulta de utilidad para el análisis, el concepto de “innovación” definido por Mertens (1997) como la aplicación de nuevos conocimientos y destrezas a los diferentes ámbitos de la empresa. Según el mismo autor, esto significa la acumulación de conocimientos y también el olvido de aquellos que han perdido pertinencia, y donde es posible avanzar hacia nuevas fronteras aplicando nuevas ideas y siguiendo paradigmas que han demostrado ser exitosos en el mercado. En este sentido, habrá que identificar las trayectorias de innovación que las empresas están siguiendo; los tipos de iniciativas innovadoras que han emprendido; y hacia dónde se están orientando.

Con base en las tipologías construidas por De la Garza, y otros (1997) para el análisis de los diferentes ámbitos de la investigación *Modelos de industrialización en México*; lo encontrado en el estudio *Las empresas yucatecas ante la reestructuración*

productiva (Castilla, B. y Torres, B., 1996); y a un primer sondeo de campo en una empresa yucateca dedicada a la elaboración de salsas y condimentos (septiembre, 1998), se propuso una primera caracterización de la empresa tradicional yucateca, misma que constituyó el punto de partida para la evaluación de los niveles alcanzados por el proceso modernizador en el subsector.

PROPUESTA A CONSIDERAR: LA CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS YUCATECAS CON SISTEMA DE TRABAJO TRADICIONAL

1. De origen familiar; y con varias generaciones de familiares en puestos directivos.
2. Operan de manera independiente; y son renuentes a las alianzas ínter empresariales.
3. Dedicadas al mercado regional. No están interesadas en la exportación.
4. Con financiamiento a partir de relaciones familiares y de amistad, y/o préstamos personales.
5. Productos y procesos poco diversificados. Los primeros prácticamente no han sufrido modificaciones desde su origen.
6. Procesos de trabajo intensivos en mano de obra.
7. Nivel tecnológico pobre, con predominio de máquinas herramientas y/o maquinaria no automatizada.
8. Evaluación de la calidad posproducción, y/o inexistencia de mecanismos sistemáticos para realizarla.
9. Organización de la producción a partir de tareas definidas; con amplia movilidad de los trabajadores por la ausencia de barreras a su libre uso.
10. Poco entrenamiento para el desempeño de puestos y tareas.
11. Supervisión directa del trabajo.
12. Gestión de recursos humanos informal y sin criterios definidos.
13. Inexistencia de programas de capacitación para la mano de obra.
14. Mecanismos disciplinarios de la mano de obra vinculados a su reproducción como fuerza de trabajo.
15. Falta de incentivos a la producción.
16. Carencia de sindicato.

17. Relaciones laborales establecidas de manera unilateral por la empresa, generalmente con el desconocimiento de los trabajadores de sus derechos.
18. Vías de ingreso a la empresa y contratación por mediación de familiares y amigos que trabajan en ella.
19. Ascensos definidos por los superiores, en ocasiones, dueños de las mismas empresas.
20. Preferencia a contratar personal sin experiencia laboral ni sindical.
21. Estilos de mando generalmente arbitrarios.

II. La importancia del socioterritorio, como referente explicativo de determinados comportamientos en el mundo de la producción, tanto de los empresarios como de los trabajadores, constituye un campo de análisis de difícil aprehensión; aunque cada vez, es más reconocido por su influencia en la configuración de los diferentes actores productivos. Así, además de considerar al socioterritorio en sus aspectos estructurales de mercado (de insumos, productos, fuerza de trabajo), de infraestructura industrial, de políticas públicas de apoyo o no a la actividad económica y a los subsectores de la producción, también habrá que verlo como la cuna de la dimensión sociocultural con la que se orientan sus habitantes, en este caso, en el mundo del trabajo; lo que remite a indagar acerca de los ámbitos de configuración de los actores productivos.

La propuesta es identificar la relación del responsable de planta (propietario, accionista, administrador, franquiciador, etc.) con el capital invertido, las trayectorias empresariales (familiar-empírico, familiar-profesional, administrador-empírico, administrador-profesional, de primera, segunda o x generación), su formación profesional (con o sin experiencia), su conceptualización de la fuerza de trabajo (valores, creencias, perfiles ideales, perfiles reales), las formas de relación con sus trabajadores.

Igualmente, habrá que reconstruir los ámbitos de configuración de los trabajadores observando la composición de las plantillas laborales (origen, género, trayectorias de trabajo, conceptualización de sus tareas, de sus superiores, de la empresa, etc.).

III. En el marco de la llamada modernización productiva, la gestión de recursos humanos conlleva la intención fundamental de modificar la actitud social de los trabajadores en la

producción y adecuar sus hábitos de trabajo a las necesidades de la empresa. La importancia de las destrezas sociales de los trabajadores en complementariedad con las destrezas técnicas constituye un aspecto fundamental en este ámbito. A fin de caracterizar la gestión de recursos humanos habrá que considerar los siguientes espacios de actuación: gestión del empleo, de la utilización de la fuerza de trabajo, de las calificaciones y de la retribución de la fuerza de trabajo.

4. UBICACIÓN TEÓRICA

La sociología del trabajo –en la que se inscribe teórica y metodológicamente este estudio-, ante la necesidad de dar explicación a procesos del mundo del trabajo, a finales de los años ochenta se vuelca al análisis de los resultados del ajuste estructural y de la globalización de la economía, a escala internacional, así como de sus impactos sobre las situaciones de trabajo (Abramo, 1996). En este contexto, el quehacer productivo, tanto en el ámbito micro como macro, a través del análisis de los sistemas de trabajo y del contexto, se constituye en un espacio privilegiado de atención a fin de poder dar cuenta de los procesos de modernización productiva. Modernización identificada con la ruptura y superación del taylorismo-fordismo.

Como bien apunta la autora mencionada (Abramo, idem) la pregunta planteada por la sociología del trabajo para América Latina podría ser enunciada como: ¿Hasta qué punto este modelo modernizador está siendo implantado en América Latina y el Caribe y lo que falta para llegar hasta él? A ésta le añadiríamos otra: ¿Cuáles son los retos más importantes que plantea a los actores este proceso modernizador en los ámbitos locales?

Esta última pregunta atañe a la especificidad del socioterritorio como elemento constitutivo de los actores laborales; con ello, se pretende considerar en la explicación de los procesos modernizadores, las relaciones económicas pero también las socioculturales del contexto local en el que se inscriben. De esta manera, los actores laborales se abordarán en el terreno laboral y en su constitución como tales actores, a través de su historia y de sus situaciones reales de trabajo.

5. ESTRATEGIA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En correspondencia al problema y objetivos planteados, metodológicamente el punto de partida de este estudio ha sido la reconstrucción de los principios organizativos y de funcionamiento predominantes en la operación de las empresas de alimentos y bebidas de la ciudad de Mérida, a fin de caracterizar lo que podríamos considerar el o los sistemas de producción local *establecidos*, para posteriormente identificar los ámbitos en los que ocurren las transformaciones, las direcciones que toman éstas y su pertinencia -en articulación al socioterritorio- a ser consideradas como modernización.

Tal como se señaló anteriormente, se considera que las nociones de *tradicional* y *moderno* tienen que ser reconstruidas y ajustadas en el espacio mismo del estudio, dado el carácter social de su configuración con intervención humana. De aquí que sea la empiria la que puede darle contenido a estos conceptos.

Para ello, se programó inicialmente realizar un muestreo estadístico entre los 3,870 establecimientos de alimentos y bebidas en la entidad, que registraba el entonces último Censo Económico del INEGI (1993); con excepción de los micro establecimientos (de 0 a 15 personas, según clasificación del mismo Instituto) y los que se ubicaran fuera del área metropolitana de la ciudad de Mérida, por considerar que sus formas de operación se alejaban del perfil de modernización, tema de nuestro estudio.

Para realizar dicha tarea, se procedió, en primer lugar, a integrar un directorio de empresas de alimentos y bebidas con el fin de determinar estadísticamente el tamaño de la muestra. Se consiguieron tres directorios: el de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), el de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) y el del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) llamado Seguimiento de Empresas Grandes (directorio SEG); todas pertenecientes a delegaciones en Yucatán. Después de revisarlos y evaluarlos se decidió reemplazar la propuesta de la muestra por la aplicación de cuestionarios a la totalidad de las empresas SEG; con fundamento en que ninguno de los directorios registran más de 150 establecimientos, cifra muy inferior a lo esperado en el caso del muestreo, y porque los

procedimientos utilizados en la integración de los directorios sugieren que el grueso del subsector estudiado se conforma de establecimientos micro diseminados por toda la entidad.

Ante ello, el directorio SEG se acerca más al tipo de empresas de nuestro interés, en cuanto a que abarca los establecimientos que cumplen cualquiera de los siguientes requisitos: contar con una ocupación promedio anual mayor a 50 personas (puede ser la suma del personal ocupado en varias plantas); tener ingresos mayores a \$1.600,000 pesos anuales, formar parte de una empresa local o nacional y/o maquilar para exportación (INEGI, 1999). Decidirse por este directorio llevó entonces a reemplazar dos de las condiciones anteriormente definidas: circunscribirse únicamente a empresas con más de 15 trabajadores (se excluían las micros) y que se encontraran ubicadas en el área metropolitana de la ciudad de Mérida. El directorio SEG registra 127 establecimientos. Después de una primera verificación se desecharon algunos por diversas razones: unos porque ya desaparecieron⁹, otros que constituyen diversas plantas de una misma empresa en la misma rama (principalmente panaderías). En este caso, se decidió circunscribirse únicamente a la matriz. En cambio, sí se abordó más de una planta de la misma empresa cuando pertenecían a ramas o giros diversos (ejemplo: producción de alimento para animales y fabricación de carnes frías y embutidos). De igual forma, se eliminaron algunas que se consideraron no ser objetos de estudio (Central de Abastos y varias tortillerías, propietarias de una gran productora nacional de harina de maíz).

Paralelamente se diseñaron dos cuestionarios con base en los objetivos ya expuestos. Ambos orientados a los directivos de los establecimientos. El primero con el propósito de identificar y jerarquizar los principales problemas y retos que enfrentan los establecimientos del subsector de alimentos y bebidas de la entidad. El segundo, con el fin de conocer las formas de operación y los espacios de innovación de sus sistemas productivos en dichos establecimientos.

⁹ Hielo Golo, Panificadora El Sol, Precio, calidad y servicio, etcétera.

Cabe señalar que para la elaboración del cuestionario se revisaron varias cédulas¹⁰ utilizadas en otras investigaciones, de las que se tomaron, previa adecuación, algunas preguntas o módulos. Igualmente se elaboró un manual para su aplicación (ver en el anexo, el cuestionario y el manual).

Se realizó una pequeña prueba piloto en cuatro establecimientos cuyos resultados sirvieron para precisar algunas preguntas; además, desde entonces, quedó en claro la dificultad de captar la información concerniente a la última parte del cuestionario. Esta trataba de reconstruir los perfiles sociodemográficos de la fuerza de trabajo. La razón principal de la dificultad para obtener esta información era que los informantes no la conocen y/o no la tienen. Ante esto se decidió, en los casos que lo ameritaran, dejarles la última hoja del cuestionario a fin de dar tiempo a que revisaran archivos, la turnaran al departamento correspondiente, etc., para posteriormente recogerla. Se anexó entonces una papeleta a fin de registrar los datos de la persona a la que se le dejaba la hoja, así como la fecha para recogerla.

Como estrategia para acercarse a los establecimientos se elaboró una carta de sensibilización dirigida a los empresarios del subsector, que ofrecía una copia de los resultados del estudio, así como guardar confidencialidad sobre la información proporcionada.

Finalmente, la aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo en 61 establecimientos. Se desecharon 7 por considerar que la información era insuficiente; 6 que se negaron a participar; y otros 6 se eliminaron por razones diversas, ya sea porque resultaron ser establecimientos de una misma empresa en la misma rama, cuya razón social no permitió su identificación como tal en los primeros ajustes al directorio, o porque finalmente no reunían el perfil de nuestro interés (distribuidoras únicamente). Ante estas

¹⁰ De la Garza y otros. Encuesta Nacional Modelos de Industrialización en México. Tendencias y Alternativas. UAM Iztapalapa, México, D.F. 1998 y los cuestionarios de la investigación "Estrategias Empresariales de reestructuración productiva en México, Fundación Friedrich Ebert, México, D.F. 1998; Carrillo, Jorge. La transformación de la industria automotriz y del vestido: comparación entre México y Estados Unidos y los cuestionarios del estudio "Condiciones de empleo y capacitación en las maquiladoras de exportación en México, STyPS, México, D.F. 1993; Kujawa D. Y Kumon H. Questionnaire and Survey en Abo T. Hybrid factory: the japanese production system in the United States. Oxford University, New York, 1994.

situaciones, la información con la que se cuenta corresponde a 54 establecimientos para uno de los cuestionarios y 58 para el otro.

Los cuestionarios se aplicaron con el apoyo de 4 estudiantes de la Facultad de Economía a quienes se les capacitó para el caso. A pesar de que el período de levantamiento se programó para el mes de julio de 1999, éste concluyó hasta finales de agosto por encontrarse ausentes de la entidad los responsables de algunos establecimientos. En general, la información obtenida es confiable, aseveración que puede sostenerse tanto por la buena voluntad percibida en los informantes como por algunas verificaciones, hechas al azar, a través de otras fuentes.

Posteriormente, a través de la técnica estadística de los conglomerados¹¹ (*Clusters*), se seleccionaron 10 establecimientos que identificamos como el grupo de los más innovadores, es decir, los que cuentan con sistemas de operación y producción más alejados del sistema de producción tradicional. La intención es poder precisar a través de ellos los alcances y ámbitos de la modernización, aplicando, previa adecuación, el instrumento denominado Modelo Híbrido de Aplicación-Adaptación, que Abo y colegas (1994) utilizaran para evaluar la transferencia del sistema de administración y producción japonesa hacia otras partes del mundo. Con este instrumento de análisis, los autores resaltaron la influencia precisa de cada elemento constitutivo del sistema de producción observado en las compañías afines en Japón, que fueron implementadas en las subsidiarias, localizadas en Norteamérica, Europa y Asia.

Se considera que dicha metodología, previa adecuación, constituye una herramienta útil para evaluar, de manera puntual, el alcance y el tipo de modernización en los establecimientos estudiados, en cuanto permite la descripción y sistematización de los diferentes ámbitos de los sistemas productivos.

Esquemáticamente, la propuesta de Abo y otros (1994) presenta los siguientes pasos:

1. Selección y descripción de los elementos incluidos en el modelo de producción japonesa.

¹¹ A partir de 18 variables criterio, mismas que constituyen indicadores de la lejanía o cercanía de la modernización de los sistemas productivos.

2. Clasificación de los elementos en grupos.¹²
3. Asignación de rangos de 1 a 5 para calificar el nivel de Aplicación-Adaptación, donde 1 es el punto más lejano de aplicación y cercano a la adaptación, y 5 el más cercano a la aplicación y por lo tanto el más alejado de la adaptación.

Lo anterior sirvió a los autores mencionados para ilustrar el tipo de aplicación-adaptación observadas en las plantas americanas de firmas japonesas, bajo la consideración de que en ellas se intenta introducir elementos del sistema de producción y administración japonés tal cual. A esto se le denomina **APLICACION**. Pero por otro lado, se modifican esos mismos sistemas y principios en un esfuerzo por adaptarlos a varias condiciones locales del medio. Esto es **ADAPTACION**. De ahí que también se le denomine “modelo del Dilema: Aplicación-Adaptación”. Mismo que sirvió para caracterizar a las fábricas estudiadas como híbridas y evaluar su nivel de hibridación.

Pese a las críticas generadas por el supuesto teórico que subyace en este tipo de estudios, en el sentido de que intenta explicar la vigencia *imperfecta* de un modelo productivo sustentado en una combinatoria de modelos (De la Garza, s/f), la sistematización y análisis que esta metodología otorga a la información obtenida, parece muy rescatable y sugerente.

Los autores del modelo Aplicación-Adaptación destacan entre las ventajas de su aplicación, la evaluación numérica en cuanto reduce confusiones en el manejo de términos, facilita la presentación de resultados en forma de gráficas o tablas, permite la comparación y análisis de correlación entre elementos, grupos, industrias y regiones (Abo y otros, 1994).

Ya que la presente investigación pretende ubicar con fines comparativos la modernización alcanzada entre las empresas de un mismo subsector, e identificar los ámbitos de modernización más dinámicos, se consideró que la herramienta elaborada por esos autores, puede ser de gran utilidad para contrastar las trayectorias y niveles de modernización entre ellas, así como para sistematizar la información obtenida y hacerla comparable entre empresas con características diferentes.

¹² Desde luego los elementos tienen que ser definidos en razón de los objetivos del estudio. Al respecto, véase la propuesta de caracterización del sistema de trabajo tradicional en el apartado de las dimensiones de análisis.

Siguiendo la metodología propuesta por Abo y colegas se definieron 20 variables, mismas que se congregaron en 6 grupos¹³ correspondientes a los diferentes ámbitos de los sistemas productivos. Así, una vez seleccionados los establecimientos, se realizaron visitas y entrevistas abiertas con informantes en diferentes puestos directivos, con el fin de obtener información sobre dichos ámbitos.

Posteriormente se realizó la evaluación de las variables, asignando valores de 1 al 5, tal como propone Tetsuo Abo, en donde 1 es el punto más lejano a la modernización y 5 el más cercano. Cabe señalar que para la evaluación de las variables, se partió de lo encontrado en la primera etapa de acopio de información a través de la aplicación de los cuestionarios. Esto es, que dicha evaluación se hizo con relación a lo encontrado en el terreno, a lo existente en los establecimientos, y no a partir de tipos ideales.

En cuanto a la reconstrucción de los actores productivos principales del proceso modernizador: empresarios y trabajadores, además de la revisión bibliográfica al respecto, enfocada a la reconstrucción histórica de dichos actores, se utilizaron, para el caso de los empresarios contemporáneos, información procedente de entrevistas abiertas acerca de temáticas específicas relacionadas con sus perfiles, así como algunas de sus concepciones particulares sobre el trabajo, la empresa, los trabajadores, la modernización, etcétera, mientras que para el caso de los trabajadores, adicional a estas entrevistas abiertas que pudieron realizarse con las mismas temáticas, se complementó –en algunos casos¹⁴– con la información proveniente de la última parte de uno de los cuestionarios correspondiente a perfiles sociodemográficos de los trabajadores, según categoría ocupacional.

Como puede observarse, la estrategia de investigación buscó combinar técnicas cuantitativas con las de corte cualitativo. Todo, a fin de contar con información empírica sólida y en firme para su análisis.

¹³ Véase en el capítulo V el cuadro 1 correspondiente a las variables y grupos.

¹⁴ Fueron muy contados los establecimientos que proporcionaron esta información. La mayoría de ellos no lleva registros de las características del personal que emplea.

CAPITULO II

LAS TEORÍAS AL DEBATE

INTRODUCCIÓN

Metodológicamente, el problema de la construcción de un marco teórico para un problema específico es su pertinencia. En Ciencias Sociales, y de manera particular en las tesis de posgrado, es muy común el uso de la Teoría de manera acrítica. Conceptos, técnicas de investigación y herramientas de análisis son adoptados sin mediación alguna para explicar procesos, en muchos casos, muy diferentes a los que dieron origen a dichas teorías. A partir de ellas se construyen sofisticados y voluminosos marcos teóricos que posteriormente son traducidos en técnicas y herramientas de investigación cuya aplicación, generalmente desde un enfoque hipotético-deductivo, se orienta a confirmarlas, desecharlas, o a lo sumo, adjetivarlas como último recurso de validación teórica.

De esta manera, muchas veces, se pierde la oportunidad de captar la riqueza de la realidad; la obsesión por encontrar lo referido en tal o cual teoría lleva a ignorar lo que allí no se contempla y a jerarquizar con relación a ella, en muchas ocasiones, y en consecuencia se descuidan matices y significados sociales específicos.

La intención de este apartado es presentar de manera somera, los principales cuerpos teóricos relacionados con el objeto y espacio de estudio a fin de poder derivar de ellos elementos conceptuales que puedan ayudar a explicar el problema planteado. Se parte del supuesto de que toda investigación se inicia y termina con una teoría. Para que ésta última sea fructífera se considera que debe estar anclada en la realidad concreta. Razón por la que en el transcurso del estudio, los planteamientos iniciales aquí vertidos tendrán que ser alimentados y modificados, con relación a la dinámica entre teoría y empiria; empiria-teoría.

La revisión teórica de esta investigación gira básicamente sobre tres ejes temáticos. a) la emergencia de paradigmas productivos y su expresión en novedosos sistemas de producción, b) la dimensión cultural como uno de los factores explicativos de la viabilidad o no del proceso modernizador en el ámbito de la producción y c) la gestión de los recursos

humanos que, aunque espacio considerado dentro de los sistemas de producción, su tratamiento particular se debe a la centralidad otorgada en los nuevos paradigmas productivos como un factor de producción especial, diferente a los demás, por su capacidad de actuación.

En el primer eje temático, dado el relativo consenso que existe en considerar la modernización productiva como ruptura y superación del sistema de producción taylorista-fordista, se presentarán brevemente dos de los principales paradigmas productivos existentes, que de manera abierta, pretenden responder a este objetivo: la producción ligera japonesa (Womack, J.; Jones, D.; Roos, D., 1990) y la especialización flexible (Piore, M. y Sabel, Ch., 1984) encarnada principalmente en los distritos industriales italianos.

Se cree que la modernización a estudiar, empíricamente tiene otro punto de partida, qué tanto su dinámica como su trayectoria habrá que reconstruirlas bajo otra lógica. Sin embargo, se sabe que existen elementos, prácticas y principios provenientes de los paradigmas mencionados que han sido adoptados en el espacio de estudio, aunque su difusión e incorporación parecen cobrar una especificidad muy diferente, en este lugar tan lejano tanto geográfica como social y culturalmente respecto de los considerados industrialmente modernos. Por lo mismo, se presentarán algunas consideraciones acerca del alcance y limitación de los conceptos de modernización, modelo y sistemas de trabajo y de los llamados trasplantes productivos.

El intangible ámbito de la cultura, para el que todavía no existen términos precisos de definición, y mucho menos metodologías consensuadas para su estudio (Reygadas, L., 1998) constituye el segundo eje temático de este capítulo, en la consideración de su importancia como dimensión explicativa de la viabilidad o no, de cualquier proceso de modernización productiva. Íntimamente vinculada al socioterritorio, a su historia y configuración económica y política, la cultura como dimensión explicativa del trabajo requiere ser interrogada e interpretada en términos de su constitución y su participación en el ámbito de la producción y el trabajo. En este sentido, se pretende indagar acerca de las interrelaciones existentes entre las subculturas regionales y la modernización productiva; el objetivo de este segundo eje es tratar de esclarecer el papel que la cultura juega en el proceso innovador.

Como tercer eje temático se incursiona en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, que aunque componente esencial de cualquier modelo productivo, tiene un lugar especial en los nuevos paradigmas productivos. La necesidad de obtener la implicación y el compromiso de la mano de obra, como condición de productividad y calidad, lleva a otorgarle un tratamiento particular en las propuestas productivas emergentes. En teoría, éstas se proponen devolverle su dimensión humana y cultural. Así, tanto la especialización flexible como la ajustada y en general, los llamados modelos posfordistas ponen especial atención en estos aspectos, mismos que han tenido amplia difusión -a veces, como prácticas aisladas- en las realidades laborales de América Latina, modificándose en consecuencia la naturaleza y contenido del trabajo. Al respecto se revisarán algunas corrientes de la Teoría Organizacional, así como también las ya clásicas referidas a la negociación del esfuerzo (Edwards, 1986) y al consentimiento en la producción (Buroway, 1979)

1. MODERNIZACIÓN PRODUCTIVA Y SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

La ilusión por la fábrica ajustada ha invadido las oficinas gerenciales, los departamentos de recursos humanos y, en muchas latitudes está llegado, cada vez más, al piso de la producción. La promesa de producir con la mitad de todo y de la posibilidad de que cualquiera pudiera hacerlo, que Womack et al (1990) propagarán a través de su ya multicitada obra *La máquina que cambió al mundo* constituye una de las propuestas productivas emergentes más prometedoras y discutidas en el contexto actual de modernización productiva.

A su lado, *la especialización flexible*, de gran éxito entre los distritos industriales italianos, Piore M. y Sabel Ch. (1984) la presentan como la Segunda Ruptura Industrial implementada a fin de *responder a los incesantes cambios en lugar de querer controlarlos*, pretendiendo evidenciar con ello la pérdida de funcionalidad del fordismo en la carrera hacia la productividad y competitividad de las empresas en un contexto de grandes transformaciones.

Dichos modelos parten de la necesidad de romper con él, también llamado, modelo americano o de producción en masa, cuya eficacia y productividad dependen centralmente

de un trabajo fragmentado y distribuido a lo largo de una línea rígida que se desplaza a ritmo inalterable (OIT, 1995) dando lugar a tareas aburridas y desalentadoras. Bajo este sistema, el trabajo es diseñado por el departamento técnico de la empresa, a partir de una definición dura e inflexible de tareas, dándose una separación entre concepción y ejecución. Las tareas se realizan, en general, con máquinas especializadas que producen en gran escala productos estandarizados y que se caracterizan por un trabajo intenso, que se hace cada vez más rutinario, repetitivo, monótono y desprovisto de interés, especialmente para los trabajadores ubicados en línea de montaje.

Con la producción ajustada (*lean production*) esta forma de trabajar cambia; en palabras de Womack et al, 1990) *se emplean equipos de trabajadores multicalificados a todos los niveles de la organización y utilizan máquinas altamente flexibles y cada vez más automatizadas para producir grandes volúmenes de productos enteramente variados. Los productores ajustados ponen su mirada explícitamente en la perfección: reducción continúa de costes, cero defectos, existencias cero e infinita variedad de productos.*

La concepción de este modelo productivo a cargo de Eiji Toyoda y Taiichi Ohno tuvo su centro de operación en la planta japonesa automotriz Toyota después de la segunda Guerra Mundial en un contexto de mercado doméstico pequeño pero con demanda muy heterogénea, con una fuerza de trabajo relativamente homogénea, con una fuerte competencia internacional automotriz y sin posibilidades de adquirir tecnología occidental.

En teoría, se trata de un modelo que afecta a la organización total de la empresa; esto es, a la producción, al diseño, el aprovisionamiento, el marketing y el servicio posventa. A diferencia de la producción fordista, la satisfacción del cliente constituye uno de los referentes básicos de la producción en un nuevo contexto de diversificación y estratificación de los mercados.

Por su parte, la especialización flexible *es una estrategia que consiste en una innovación permanente, en la adaptación a los incesantes cambios en lugar del intento de controlarlos. Se basa en un equipo flexible (polivalente); en unos trabajadores cualificados, y en la creación por medio de la política, de una comunidad industrial que sólo permita las clases de competencia que favorecen la innovación.* (Piore M. y Sabel Ch. 1984)

Su adopción en los distritos industriales, término acuñado por el economista Alfred Mashall, se da a través de una extensa red de cooperación entre empresas medianas y pequeñas empeñadas en responder a nichos de mercado diversificado e inestable con una amplia variedad en sus productos posibilitada por la utilización de tecnología reprogramable.

Ahora bien, estas descripciones ¿qué relación tienen con los sistemas de producción locales? En concreto ¿con la producción manufacturera de alimentos?

La pertinencia de discutir acerca de la incorporación, difusión, adaptación, transferencia, y/o aplicación de principios de los llamados modelos de producción emergentes tiene que ver con el cuestionamiento de un camino único hacia la modernización productiva: la superación del taylorismo-fordismo y la adopción de los principios y prácticas de estas propuestas productivas como vía infalible hacia la competitividad. Al respecto, se ha generado un conjunto de innumerables estudios que -bajo el genérico de posfordistas- documentan las diversas modalidades y combinaciones que dichos modelos productivos asumen en la realidad como expresión de su imbricación en ella. Nos referimos al neofordismo (Lipietz, 1985; Aglietta, 1979), toyotismo (Jurgens, Doshse y Malsch, 1989), la hibridación (Abo, Tetsue y otros, 1994), y el modelo sueco (Forslin, 1991), entre otros.

Con diferencias importantes entre ellos, el punto de unificación es la pretendida superación del taylorismo fordismo; así, el toyotismo surgido de las propuestas productivas de Taiichi Ohno -durante los años cincuenta-sesenta- en la planta Toyota, busca la implicación de los asalariados en el proceso productivo como el núcleo del modelo, lo que supone una elevada capacidad profesional de los trabajadores, su polivalencia y flexibilidad. Este modelo productivo, más tarde, conocido como producción ligera o ajustada, lo que hace es tratar de *pensar al revés* todo el sistema taylorista- fordista. Por su parte, la hibridación, como forma productiva, reconoce la dificultad de pureza de un modelo a causa de las condiciones propias de cada establecimiento, país, región o cultura y señala la existencia de modelos híbridos como resultado de la combinación de criterios provenientes del modelo posfordista y el preexistente. En el caso del llamado modelo sueco sustentado, de manera importante, en la democracia industrial, éste tuvo como espacio de acción la fábrica de motores Volvo en la que se adoptaron las propuestas básicas de la

teoría sociotécnica que propugna por una mayor libertad y desarrollo de los recursos humanos. Con la participación activa del sindicato, operativamente se reorganiza el proceso productivo: a cambio de la producción especializada de los obreros individuales se crearon los equipos de trabajo y la rotación de tareas, se mejoraron las condiciones de trabajo y en lugar de la cadena de montaje se instalaron transportadores autopropulsados en tiempos de ciclos de trabajo.

Como se mencionó anteriormente, el supuesto que subyace a estas propuestas emergentes pone en el centro de la reflexión la vigencia o la superación de la organización tradicional del proceso de trabajo, representada por el taylorismo y el fordismo, tanto por sus principios teóricos como por las prácticas empresariales a las que dieron lugar, todo ello con relación a las condiciones de trabajo y a sus ventajas o desventajas para la obtención de los objetivos productivos y de calidad de las empresas.

En este sentido, conviene hacer varias consideraciones: en primer lugar, el término **modernización** utilizado para señalar la adecuación necesaria a un nuevo patrón de producción (Abramo, L. 1997), lleva en sí mismo un punto de contacto con la realidad: moderno ¿respecto a qué? Porque si caracterizar al viejo patrón de producción, teóricamente nos remite a Taylor F. (1912) y a Ford H. (1922), la realidad lleva a cuestionar la aplicabilidad y la generalización del modelo productivo. En esta misma dirección, habría que evaluar -en el terreno de la práctica- la pertinencia de aceptar la modernización productiva como ruptura y superación del modelo de producción taylorista-fordista. Esto lleva a la discusión contemporánea acerca de la difusión y modalidades de los principios productivos de los modelos emergentes en los sistemas de producción locales.

Al respecto, se señala (De la Garza, 1997; Neffa, 1995) que para América Latina no hay constatación histórica acerca del predominio del fordismo en el período de sustitución de importaciones. Asimismo, como bien señala Castillo, J. J. (1996) el problema de dicha consideración obliga a pensar por oposición los nuevos sistemas de trabajo respecto al taylorismo-fordismo; a suponer la existencia de un modelo dominante y a ubicarnos en un antes y un después en detrimento de aprehender la complejidad que suelen tener estos procesos.

En segundo lugar, el concepto de **modelo productivo**, generalmente visto como un todo coherente y articulado susceptible de ser llevado de un espacio a otro, es discutido por

miembros de GERPISA¹⁵ como Robert Boyer y Michel Freyssenet (1996) mismos que le reconocen al modelo una dinámica interna con contradicciones y condiciones de posibilidad y de viabilidad que lo hacen mortal (ídem). Al respecto, nos adherimos a su planteamiento de que, *más allá de las innumerables singularidades, las empresas de un período o de una región del mundo comparten ciertos rasgos o ciertos principios de organización y funcionamiento* (ídem). Estos mismos autores señalan que es el análisis empírico, el que muestra que las empresas adaptan periódicamente sus prácticas y sus disposiciones técnicas, organizativas, de gestión y sociales, en respuesta a evoluciones internas o a nuevas exigencias externas. Son los componentes del sistema productivo los que se distribuyen y entrelazan a fin de alcanzar viabilidad por un período.

Así, para ellos, un modelo socio productivo es identificado como un conjunto de dispositivos y prácticas coherentes entre sí y compatibles en los ámbitos de la gestión, de la organización, y de las tecnologías, orientadas a reducir la doble incertidumbre del mercado y del trabajo (Castillo, J. J., 1996; Boyer R. y Freysenet, M. 1996). Incertidumbres derivadas en el caso del trabajo en la capacidad de éste de modificar por sí mismo las condiciones de su empleo. De aquí su importancia ineludible para el funcionamiento de los sistemas productivos. En el caso del mercado, el peligro de no realizar los bienes elaborados está en razón de la existencia de libertad de los consumidores para la adquisición de estos bienes.

Y todo esto tiene que estar inmerso en una realidad. De aquí, la importancia de los planteamientos de GERPISA frente a los defensores del modelo único, que debe ser imitado por todos: GERPISA concluye que existen prácticas de organización del trabajo distintas y que dichas prácticas “modelos” están enraizadas en contextos sociales determinados (1996).

Así, para el estudio de los **sistemas productivos**, la propuesta de Castillo, J. J. (1996) resulta crucial; se trata de buscar más que las adecuaciones a modelos ideal-típicos predeterminados, lo que se pretende estudiar es lo que realmente se hace, las condiciones en las que operan. En este sentido, es la implantación práctica, la situación real lo que orientará la investigación. En esta línea, la transferencia de modelos productivos de un país a otro ha sido uno de las vetas más indagadas (Doshe, K., Jurgens, U. y Malsch T. 1984;

¹⁵Groupe d Etudes et de Recherches Permanent sur l Industrie et les Salariés de l Automobile.

Abo, T. y otros, 1994; Shibagaki, K. y otros, 1990; Florida, R., 1995, Boyer, R. 1997; Boyer, R. y Freyssenet, M. s/f; Castillo, J.J., 1997) bajo las interrogantes de sus posibilidades de éxito o no en contextos diferentes de los que surgen; de su conveniencia como alternativa para incrementar la productividad, de sus consecuencias en los actores laborales y en la naturaleza del trabajo, de las diferentes configuraciones a las que dan lugar en otros espacios etcétera.

De todo ello, sin importar la intención de apoyar o no los trasplantes productivos, se puede concluir que la aportación de mayor trascendencia es el reconocimiento de la participación del contexto social, sociocultural, como factor de viabilidad del socioterritorio hacia donde se transfiere el modelo. En palabras de Boyer (1998) *la superioridad del modelo existe solamente con relación al contexto en el que opera.*

Esto es, los estudios empíricos al respecto demuestran que cualquier sistema productivo no se desarrolla en el vacío, sino que se inserta en contextos laborales, sociales y culturales específicos, mismos que dan contenido a numerosas modalidades y prácticas en su imbricación con el contexto. Es así, que la aseveración de Womack y Ross (1990) en el sentido de la transferibilidad deseable y posible de la *lean production* como un todo, es cuestionada al igual que sus bondades respecto al tratamiento de la mano de obra. Para ejemplificarlo, resulta de interés señalar los resultados contradictorios obtenidos, en la versión europea, de la adopción de este modelo, caso documentado por Juan José Castillo (1997) en una fábrica española de motores: *las consecuencias para la fuerza de trabajo pueden sintetizarse en el despido de la mitad de sus trabajadores de 1992 a 1995 y a la intensificación del trabajo de los que se quedaron bajo el estilo del management by stress.*

En México, en la última década del siglo XX, los estudios acerca de la temática de los modelos han proliferado, a través de diferentes perspectivas: sociología, economía, antropología, administración, psicología; a veces de manera interdisciplinaria y enfatizando diversos aspectos, se han abordado como procesos de reconversión industrial, reestructuración productiva, modernización, innovación productiva, tramas productivas, redes de empresas, etcétera.

Desde la Sociología del Trabajo, su tratamiento, en muchos casos, ha consistido en relacionar las transformaciones o cambios de uno o varios ámbitos del sistema productivo - tecnología, organización gestión, relaciones laborales- como parte de una estrategia

empresarial, con su impacto en los actores laborales: en sus agrupaciones sindicales, sus calificaciones, perfiles, subjetividades e identidades. Como ejemplo de ello, véase los trabajos de Ma. De la O. Martínez “Innovación tecnológica y clase obrera” (1994) y “Modernización, organización del trabajo y vida obrera en las maquiladoras en Ciudad Juárez, Chihuahua ¿Nuevos roles en viejas estructuras?” (Tesis doctoral); Yolanda Montiel “Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en VW de México”; Alejandro Covarrubias “La flexibilidad laboral en Sonora (1992)”; Ma. De los Ángeles Pozas “Modernización de la industria y relaciones de trabajo” (1994), entre muchos otros.

Como antecedente y referente obligatorio de este estudio se encuentra la investigación realizada por Leonard Mertens (1997) denominada “México: Estrategias de Mejora de Productividad y de Recursos Humanos en las Industrias de Alimentos y Metalmeccánicas” en donde se abordan las trayectorias de innovación de las empresas de alimentos y metalmeccánicas del país, en el período 1989-1992, como estrategias para incrementar la productividad y competitividad y se pone un énfasis especial en el área de los recursos humanos concluyendo que éste se encuentra rezagado -desde la perspectiva empresarial- como ámbito de innovación. En contraste, la dimensión organizativa de la producción se reveló como la de mayor atención innovativa.

Más reciente, la Tesis Doctoral de Raquel Partida Rocha denominada “El impacto de la restructuración productiva en la industria electrónica y alimentaria en Jalisco”¹⁶ aborda, a nivel regional, la industria de alimentos y bebidas encontrándose algunas similitudes con Yucatán, sobre todo por las características de la producción manufacturera constituida fundamentalmente por pequeños y medianos establecimientos con tecnología intensiva en mano de obra y orientados al mercado regional. Cabe señalar, que al comparar algunos de los hallazgos de este estudio respecto a lo encontrado en la entidad, se evidencia la importancia del socioterritorio en la conformación específica de los nuevos sistemas productivos regionales.

¹⁶ Tesis Doctoral en Ciencias Sociales. Universidad de Guadalajara, CIESAS-Occidente, Guadalajara, Jalisco, 1998

2. LAS DIMENSIONES DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

Los sistemas de producción, entendidos como concreción de paradigmas productivos; esto es, como la puesta en práctica de los principios desarrollados por estos paradigmas, tienden a ser cuestionados en su eficacia por los diferentes contextos en los que se implantan. La cuestión central al respecto tendría que ver con la convergencia hacia un único camino a la modernización productiva como imperativo de la globalización. Sin embargo, numerosos estudios empíricos han demostrado que pese a la adopción discursiva de determinado paradigma, la realidad de cada país, región, centro de producción y los actores laborales involucrados en ellos potencian, restringen, y/o dificultan, de manera desigual, el desarrollo de los diferentes ámbitos de los sistemas productivos.

Son precisamente éstos diferentes ámbitos de operación de las empresas, en su quehacer productivo, en un contexto específico, los que tienden a transformarse a fin de reducir incertidumbres que, dependiendo del establecimiento en cuestión, son de diferente naturaleza, aunque el imperativo actual que las lleva a transformarse, sea alcanzar los nuevos parámetros de competitividad que demandan de las empresas mayor calidad y servicio. A éstos ámbitos, Mertens (1997) los denomina subsistemas de las empresas y para él básicamente son 5: tecnología de producto y de proceso, gestión de la producción, organización del trabajo, gestión de recursos humanos y relaciones laborales.

Para otros autores (Abo, T., y otros, 1994) quienes, como ya se mencionó anteriormente, estudian la transferencia del modelo japonés a plantas de EE.UU. los ámbitos a considerar son otros –dado los objetivos específicos de cada uno de ellos- aunque existen algunos que son comunes. Se trata de la organización y administración del trabajo, el control de la producción, las adquisiciones, la conciencia de grupo, las relaciones laborales, la relación matriz-subsidiaria y las relaciones con la comunidad. En convivencia con ámbitos existen otros elementos más sutiles, que los estudios contemporáneos ya están tomando en cuenta; elementos relacionados con la constitución de los actores laborales. Estos juegan un papel activo en la puesta en práctica de procesos tendientes a la innovación empresarial, algunos de ellos son: la actitud de los directivos, la composición de los trabajadores (sexo, étnia, clase), la tradición e historia de las relaciones laborales en las empresas, la actitud de los sindicatos, el medio social de las empresas etcétera.

Desde luego, es importante distinguir los aspectos que se refieren a la dinámica interna de la producción (tecnología, organización de la producción, relaciones de trabajo, formas de gestión de la producción, perfiles de la mano de obra), de los que se derivan de los contextos en los que se encuentren los establecimientos (proveedores, consumidores, mercado de trabajo). Como ejercicio conceptual resulta conveniente conocer las principales propuestas de los sistemas productivos emergentes para los diferentes ámbitos de los sistemas de producción¹⁷. Se trata únicamente de una versión esquematizada de los principios más difundidos y experimentados aunque para cada caso concreto resulte necesario un análisis detallado al respecto.

1. Tecnología. A diferencia del sistema fordista, asentado en la especialización de las máquinas, los paradigmas productivos emergentes propugnan por la utilización de maquinaria versátil no especializada y preferentemente automatizada, misma que pudiera ser utilizada para la producción de diferentes modelos, tamaños y productos.
2. Organización de la producción. Generalmente basada en el trabajo en equipo y en la multifuncionalidad de la mano de obra; este tipo de organización traslada los mecanismos disciplinarios, de manera sutil, al equipo de trabajo y tiende a utilizar la denominada ingeniería cultural (Kunda, 1992, citado por Reygadas, L., 1998) como mecanismo de adopción de los objetivos empresariales por parte de los trabajadores.
3. Relaciones laborales. En este espacio, se propone dejar atrás las relaciones de enfrentamiento y desconfianza y se busca el consenso y la coparticipación como forma de relación entre empresa y trabajadores. La figura del sindicato tiende a ser desplazada o suavizada a través de grupos de representantes, departamento de quejas, política de puertas abiertas para los trabajadores y/o consiguiendo la identificación de los objetivos de las empresas como propia de los sindicatos.
4. Gestión de los recursos humanos. La propuesta de los paradigmas productivos emergentes reclama nuevas habilidades y actitudes de la mano de obra empleada y para ello una reconceptualización y reorientación de las formas de gestión de los recursos humanos. Se propone, entre otras cosas, una especial atención a la

¹⁷Para mayor detalle, véase a Neffa Julio C. Transformaciones del proceso de trabajo y de la relación salarial en el marco de un nuevo paradigma productivo. Sus repercusiones sobre la acción sindical. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales, Buenos Aires, Argentina, s/f

capacitación de la mano de obra, a su participación e involucramiento así como a mejores condiciones de trabajo.¹⁸

5. Perfiles de la mano de obra. Además de las destrezas técnicas, los paradigmas emergentes demandan destrezas sociales relacionadas más con aspectos actitudinales como la disposición, el compromiso y la implicación de los trabajadores con la empresa. De aquí que la competencia del factor humano ya no descansa exclusivamente en la cantidad del esfuerzo realizado, sino también en la calidad y la dirección de ese esfuerzo (Carrillo, J. e Iranzo, C. 1998)
6. Culturas laborales. Las diversas culturas de trabajo coexistentes en una empresa constituyen uno de los aspectos más importantes a considerar en los procesos de modernización por el peso que tienen en la viabilidad de los resultados de la implementación de los nuevos sistemas de trabajo.¹⁹ La cultura empresarial está centrada en la consecución de la calidad total, supuesto que la conduce a reconocer la necesidad de la implicación de sus trabajadores.
7. Mercado (de insumos, productos, fuerza de trabajo). A diferencia de la lógica individualista empresarial; las empresas tienden a reorganizarse en redes de proveedores y clientes, a producir bajo demandas específicas, a utilizar la subcontratación y, en ocasiones a refuncionalizar formas de trabajo de las llamadas informales (trabajo domiciliario, a destajo etcétera).
8. Políticas públicas relacionadas con la producción. En el marco de dichas políticas, las empresas aprovechan las que apoyan, favorecen o fomentan la actividad empresarial como son las de capacitación de mano de obra, apoyo a las pequeñas y medianas empresas, exportaciones temporales, etc. Todo ello, en un contexto de desregulación y transnacionalización permitida y procurada por los gobiernos.

Según información empírica al respecto, en países de los denominados emergentes, con escaso desarrollo industrial, como sería el nuestro, éstos ámbitos y modalidades principales de innovación empresarial tendientes a la modernización, se encuentran

¹⁸ En México, en el sector alimentario, según el estudio de Mertens (1998) al respecto son pocas las empresas que ponen énfasis en la innovación de la gestión de los recursos humanos como estrategia de productividad. De acuerdo a sus hallazgos, el énfasis corresponde al ámbito de la organización.

¹⁹ Según el citado estudio de Mertens, la mente de los gerentes constituye uno de los aspectos más difíciles de cambiar.

únicamente en las empresas más grandes y dinámicas orientadas, de manera importante, a la exportación de sus productos. Pero ¿Qué pasa con las empresas medianas y pequeñas? ¿Qué papel están desempeñando en este proceso? ¿De qué manera los nuevos requerimientos de la producción están modificando los antiguos sistemas de producción en ellas?

La estructuración tradicional de estas empresas con una fuerte ideología empresarial individualista, resistente a los cambios, con gestiones despótica-paternalista, así como con un acceso limitado a los recursos innovadores, en general, tienden a constituir la otra cara de la modernización: la de la precarización.

Es en este sentido que algunos autores presentan, como resultado de la difusión y adopción de los llamados modelos posfordistas, en los contextos locales, la profundización de la polarización de los aparatos productivos, en términos de dualidad; en donde coexiste un sector moderno con tecnología de punta, con trabajadores polivalentes, remunerados con relación a su esfuerzo, implicados en relaciones armoniosas con la empresa, en ambientes de trabajo limpios y seguros; en convivencia, con empresas muchas veces subcontratadas, con empleos inestables, gestiones arbitrarias, con uso intensivo de mano de obra, con deficientes condiciones de trabajo, etc. Desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos, se trataría del *buen y mal camino del trabajo*, al que Milkman (1997) hace referencia en su estudio sobre las características actuales del trabajo americano.

En el terreno de la cultura, el proceso modernizador suele estar orientado por una imagen-guía que remite a sistemas de representaciones y valores de los países de origen del modelo productivo, mismos que se tratan de imponer en los países receptores de estos modelos. Así, nuevamente, conviene enfatizar, que reconstruir las implicaciones y consecuencias de un proceso modernizador es una tarea singular; únicamente posibilitada en el terreno de estudio. De esta manera, se podrá acceder a los términos reales en los que está sucediendo el proceso, a fin de caracterizarlo e identificar el papel y la problemática de los diferentes actores laborales.

3. EL SOCIOTERRITORIO Y LA CULTURA EN EL PROCESO MODERNIZADOR

La noción del socioterritorio como ámbito geográfico en el que se sintetizan los aspectos económicos, pero también los sociales y culturales de determinado grupo humano demuestra su utilidad como dimensión explicativa en los estudios laborales a partir de que en éstos se reconoce la influencia del contexto y desbordan el espacio de los procesos de trabajo. En este sentido, la pertenencia a determinado socioterritorio provee a los individuos insertos en él de una herencia socio-histórica y cultural específica que juegan un papel primordial en su constitución como actores laborales.

Así, la pertenencia a un socioterritorio y su expresión en pautas culturales constituye un elemento a considerar en el análisis de la modernización productiva. De ser visualizado únicamente como contexto económico por sus mercados de insumos, productos y de fuerza de trabajo, a la vez de poseedor de determinada infraestructura productiva, la configuración cultural de su población demuestra su importancia como elemento que agiliza o no las estrategias empresariales, imprime especificidades a éstas y orienta las acciones de los actores laborales. Es en este sentido, que si bien, cada socioterritorio recibe las tendencias productivas internacionales, éstas son recibidas de muy diversa manera, dependiendo de las características locales (Pérez Sáinz. J. P. 1997; Ruiz, C. 1997; Saravi, G. 1997), con lo que se evidencia la relación entre los procesos económicos y los contextos socioculturales. Se trata de lo que Pérez Sáenz (1997) denomina una dialéctica entre lo global y local respecto a los escenarios.

Por todo lo señalado, en la cuestión de la emergencia de nuevos paradigmas productivos y su llegada a contextos locales resulta relevante la dimensión cultural. Sobre todo cuando se trata, como en el caso que nos ocupa, de una región con una fuerte herencia histórica-cultural que actualmente se encuentra sacudida por el impacto del proceso de globalización y la difusión de nuevos principios productivos en los espacios laborales, que se extiende por todo su territorio, dando lugar inevitablemente a importantes readecuaciones en los llamados *repertorios culturales*²⁰ de sus habitantes.

Aprehender la diversidad y complejidad de la realidad socio histórica que da vida a estos repertorios requiere entonces de una perspectiva como el de la historia cultural

²⁰Término tomado de Torres Gabriel (1997).

(Chartier, 1996; Serrano, 1999) *cuyo objeto fundamental es el conocimiento y la interpretación de procesos y fenómenos no visibles a simple vista, pero que influyen determinantemente en las características de las acciones de los hombres del pasado, así como en el cariz que adquieren los acontecimientos, las coyunturas y las estructuras en la expresión de la historia local, regional, nacional o mundial.*

En ella se considera al individuo inscrito en el seno de las dependencias recíprocas que constituyen las configuraciones sociales a las que él pertenece y donde la articulación de las obras, representaciones y prácticas con las divisiones del mundo social son, a la vez, incorporadas y producidas por los pensamientos y las conductas. En suma, la historia cultural es, en palabras de Sirinelli y Rioux (citados por Serrano, 1999) *la que se asigna el estudio de las formas de representación del mundo dentro de un grupo humano cuya naturaleza puede variar –nacional o regional, social o política-, y que analiza la gestación, la expresión y la transmisión de esas formas de representación.*

En lo que se refiere a la vida laboral, la cultura de la modernización, expresada en la innovación empresarial, tiene como referentes ideológicos la calidad, productividad, eficiencia y competitividad, mismas que demandan también de nuevas culturas de trabajo, de la producción, de la gestión y formas sindicales o de representación obrera que tienden a reconstruirse cotidianamente, en un ámbito específico, en síntesis con las habilidades y cualidades históricas desarrolladas por los actores. Bien dice García Canclini (1989) para el caso de los obreros, que éstos reformulan su cultura laboral ante las nuevas tecnologías productivas sin abandonar creencias antiguas. De aquí la importancia del socioterritorio como contenedor y productor de ellas.

Al respecto, el estudio de la dimensión cultural en la producción conlleva serias dificultades que se inician con el intento de rebasar los esquemas deterministas y estructuralistas que durante mucho tiempo impregnaron los análisis de dicho campo.²¹

²¹Al respecto, véase a De la Garza, E., De la O, Ma. E. y Melgoza, J. "Cultura obrera: la construcción teórica de un objeto de estudio" en De la O., Ma. E., De la Garza, E. y Melgoza, J. (coordinadores) Los estudios sobre la cultura obrera en México Culturas Populares y UAM-Iztapalapa, México, D.F., 1997; Guadarrama, Rocío "La cultura laboral" en De la Garza, E. (coordinador). Manual Latinoamericano de Sociología del trabajo. COLMEX, FLACSO, UAM, FCE, México, D.F. 2000; Guadarrama, Rocío (coordinadora) Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y Representaciones. UAM-I, Fundación Friedrich Ebert, México, 1998, Nieto, Raúl. Ciudad, cultura y clase obrera. Culturas populares de México, México, 1997; Varios autores. Culturas de trabajo y Representaciones Prácticas. Número monográfico de la Revista de Dialectología y Tradiciones Populares. Tomo LV, cuaderno segundo, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Instituto de la Lengua Española, Madrid, España, 2000

Desde esta perspectiva se visualiza la cultura como un conjunto de códigos o sistema de reglas compartidas por hombres y mujeres como resultado lineal de las estructuras en las que se encuentran insertos. A partir de esta orientación se considera que los individuos asumen pasiva e inevitablemente el impacto de estas estructuras y actúan en consecuencia.

Son muchos los autores, disciplinas y corrientes que se han encargado de avanzar y profundizar sobre el tema de la cultura y sus formas de abordaje, aunque la polémica continua vigente y la falta de consenso al respecto es evidente. Los textos citados en el último pie de página constituyen buenos ejemplos del interés que ha despertado la cultura vinculada al ámbito laboral, en tiempos recientes.

Por todo lo reflexionado al respecto, se considera que hay que atender los procesos de configuración y reconfiguración de las culturas laborales y sus expresiones e influencias en el mundo de la producción. Se trata de reconstruir, caracterizar e interpretar prácticas, comportamientos, actitudes y representaciones de los distintos actores laborales (empresarios, trabajadores, sindicalistas), del trabajo y las relaciones en él, de indagar acerca de sus orígenes culturales, identificar rupturas y continuidades y relacionar todo ello con el sentido que le dan a sus acciones.

En el caso concreto de este estudio, dilucidar las mezclas culturales que se dan entre la tradición y la innovación y sus expresiones en el proceso de modernización productiva, se cree que podría ser de utilidad para explicar el comportamiento de los indicadores del proceso. Para ello, la propuesta interpretativa de Geertz (1991) constituye una perspectiva útil en cuanto sugiere ver la cultura como un contexto en el que pueden inscribirse dichas prácticas, indagar el valor y el sentido de las cosas en contextos y temporalidades específicas. Se trata de desentrañar el significado de la acción social, teniendo en cuenta que ésta varía en relación al esquema de vida que la informa. Para ello, el mismo autor enfatiza la necesidad del investigador de estar familiarizado con el universo imaginativo en el que los actos de las gentes son signos. El problema principal que ésta tarea conlleva es que el significado de las prácticas -en este caso laborales- difícilmente pueden medirse o registrarse en forma unívoca y universal.²² El peligro de la interpretación radica en lo que Geertz (1991) denomina etnocentrismo como uno de los problemas principales a enfrentar

²²En palabras de Geertz (1991) se resisten a las formas sistemáticas de evaluación.

ya que se tiende a interpretar la conducta y actitudes de los otros a partir de sus propias concepciones, intereses y valores.

En este sentido, desentrañar la complejidad social del mundo laboral -desde esta perspectiva- lleva a considerar la heterogeneidad cultural existente en los centros de trabajo y entre los grupos de actores laborales, aspecto ya señalado por varios autores (Reygadas, L. 1998; Guadarrama, R. 1997) que si bien se conforman a partir de compartir elementos locales comunes (historias, valores) también se encuentran cruzadas por prácticas de clase, grupo, etnia, género, edad, origen etc. lo que tiende a llevar a una diversidad de cuerpos culturales entre los diferentes actores laborales *que establecen intercambios materiales y simbólicos* (Geertz, 1991) en el espacio del trabajo. Al respecto, resulta orientador la sugerencia de Torres, G. (1997) de *identificar la multiplicidad de significados y repertorios culturales que subyacen al carácter grupuscular de las personas y los contingentes sociales*.

El problema metodológico inherente a esta perspectiva radica en la dificultad de su aprehensión en el terreno ya que parecen existir tantas culturas como individuos. Sobre ello, autores que han realizado trabajos empíricos (Reygadas, L. 1998; Torres, G. 1997) en este tema alertan sobre el riesgo de la indeterminación y fragmentación que llevaría a la imposibilidad de obtener caracterizaciones generales válidas para un grupo en un tiempo determinado. Asimismo, recomiendan ligar eventos y situaciones hasta precisar una serie de prácticas repetitivas que den sentido a las acciones.

Otro de los problemas a considerar en el abordaje de la cultura es su carácter cambiante en respuesta a reclamos internos y externos; esto es, la cultura no puede ser definida como tal de manera definitiva. En el marco del proceso modernizador; en palabras de Reygadas, L. (1998) *se presentan complejas situaciones de ruptura y continuidad simbólica entre el trabajo y la cultura regional del trabajo, entre modelos culturales que tienen su origen en el mercado mundial y tradiciones locales de las que son portadores los trabajadores*. En suma, al interior de este proceso, la configuración cultural de los habitantes se presenta como la *ventaja comparativa* (Pérez, J. 1997) del socioterritorio en términos de su capacidad de ajustarse a las tendencias externas a través de movilizar sus propios recursos socioculturales.

En línea con lo expuesto, se abordará la cultura empresarial y la cultura laboral en el entendido de que conforman modelos culturales diferentes, generados a partir de una determinada actividad y de las condiciones específicas en las que se desarrolla. Esto es, en correspondencia con las distintas lógicas productivas de los principales actores laborales que se encuentran en convivencia en los diferentes centros de producción.

3.1. CULTURA EMPRESARIAL

Ante la tendencia de la transferencia de nuevos modelos de producción o algunos elementos de ellos a espacios locales, como estrategia de eficiencia y competitividad empresarial, se demanda también la renovación de la cultura de sus dirigentes. Esto es, el repertorio cultural de los empresarios configurado a través de elementos socio-histórico-culturales del territorio al que pertenecen y cruzado por prácticas de clase, origen, etnia, género, etc. y expresado en comportamientos, prácticas, actitudes, representaciones, subjetividades e identidades, mismos que tienden a dar sentido a sus acciones, hoy se encuentran en transformación en respuesta a las exigencias que el llamado nuevo orden internacional demanda de ellos.

En el marco de la globalización económica, la liberalización de los mercados cuestiona las formas tradicionales de funcionamiento de las empresas y demanda su reorientación hacia la calidad y productividad. Para dirigir esta reorientación se requiere de un empresariado moderno, innovador y relajado en sus relaciones con los trabajadores.

Generalmente el papel del empresario como actor laboral ha sido examinado desde dos puntos de vista; uno lo ve como un ente económico cuya motivación principal es la maximización de la ganancia, con atributos como la perseverancia, el gusto por los retos, la voluntad de tomar riesgos y tomar decisiones, supuestamente con una lógica de estricta racionalidad económica. Con este punto de vista, los empresarios deciden en términos de condiciones de oportunidad económica y de riesgo económico (Berger, B. 1993). El otro punto de vista reconoce la influencia de factores no económicos como normas, creencias, valores y motivaciones subjetivas de los individuos en su quehacer de dirección de las empresas; su forma de respuesta a las variables económicas está mediada y matizada por

factores culturales propios del grupo en un espacio y tiempo específico sin que ello quiera decir homogeneidad cultural. Recuérdese los aspectos señalados anteriormente para el estudio de la cultura de cualquier grupo social: heterogeneidad configurada, más no determinada dentro de las estructuras, de manera histórica y social.

Así el vínculo entre empresa y cultura, encarnado en los dirigentes, se convierte en un factor que juega en la explicación de las estrategias empresariales de modernización, los caminos escogidos para ello, y las formas y maneras de llevarla a cabo. Asimismo, hay que considerar que el papel de los empresarios también tiende a ser renovado por factores internos y externos y su interrelación con otros actores inmersos en su quehacer cotidiano.

En el contexto actual, la intransigencia de los empresarios aferrados al poder directivo vertical constituye un elemento reiteradamente señalado como uno de los obstáculos para explicar el alcance limitado de los procesos de innovación productiva, así como también del deterioro gradual de la situación de los trabajadores. (Milkman, 1997; Mertens, 1997)

Al mismo tiempo, pero en sentido inverso, los empresarios que reconocen la importancia de la naturaleza de la gestión tienden a renovar los valores que la sustenta; en este sentido, las direcciones se reorientan a rescatar valores, algunos considerados femeninos, como la intuición, la comunicación y el don de gentes. Dados los requerimientos de los sistemas productivos emergentes en cuanto a organizaciones menos jerárquicas, preocupadas por la formación profesional de sus miembros, con trabajo en equipo, aceptando compartir el poder y la información aparecen las mujeres como idóneas para los puestos de dirección (Claes, 1999)

Sin embargo, más que diferencias entre uno y otro sexo, en cuanto estilos de dirección, coincidimos con la autora anteriormente citada, de que son las culturas empresariales las que tienden a ser modificadas; la especialización, ampliamente valorada anteriormente, a nivel empresarial, hoy se busca sea reemplazada por la amplitud de miras y el pensamiento creativo. En este sentido, el autoritarismo vertical de las direcciones tiende a dar paso a un estilo de trabajo de personas interconectadas, informadas y en colaboración.

Para los fines de este estudio en un contexto definido se considera conveniente adoptar el término de patrimonialismo (Hernández, E. y Pozos, F. 1997), en oposición al

racionalismo, como punto de partida para analizar las transformaciones en la cultura del empresariado yucateco. Patrimonialismo ubicado en el ámbito de la cultura y caracterizado *en darle mayor importancia a las relaciones familiares sobre el funcionamiento eficiente de las empresas; las prácticas tradicionales están sobre las disposiciones legales y calculables; la administración informal no da cabida a la administración profesional formal, el arbitrio y los actos discrecionales son cotidianos y legítimos en oposición a las decisiones estudiadas y planeadas previamente por un consejo de administrativo y formal; la seguridad del capital o de la empresa ocupa un primer lugar, mientras que la expansión capitalista es secundaria; las relaciones sociales entre subordinador y subordinado tienden a ser informales y personalizadas; en contraste con la relación social regida por el conjunto de derechos y obligaciones establecidos por la legislación vigente.* (Hernández, E. y Pozos, F. 1997). La utilidad de este término estriba en que engloba -grosso modo- el tipo de cultura tradicional de los empresarios de la región al mismo tiempo que actualmente, se encuentra ampliamente cuestionada por las prácticas empresariales de los dirigentes externos como caduco ante las nuevas condiciones del mercado.

3.2. CULTURAS LABORALES

La pluralización del concepto atañe al reconocimiento de la actual diversidad de actores laborales inmersos en el mundo de la producción, así como también al de las diferencias sustanciales en su constitución social como tales. Diversidad relacionada con la fragmentación y disgregación de las situaciones y condiciones laborales como resultado de las transformaciones en los procesos productivos y en las relaciones laborales, mismas que están afectando y modificando los mecanismos de acceso al mercado de trabajo, y a las condiciones de contratación y uso de la fuerza de trabajo (Rivas, A. y Jociles M. I., 2000).

Estas distinciones que dan lugar a diferentes grupos de trabajadores se profundiza con otro tipo de variables, evidenciadas por algunos antropólogos (Moreno, 1993; Reygadas, 1998); variables que sin estar relacionadas directamente con el ámbito de la producción, afectan al sistema productivo y a la posición ocupada en las relaciones sociales de producción; se trata de características sociodemográficas de los trabajadores como el

género, la etnia y la edad. La realidad social y cultural de los trabajadores complejizada por la diferenciación de sus condiciones laborales; extralaboralmente se encuentra cruzada por los diferentes ámbitos de convivencia que definen sus condiciones de vida. Esto es, la vivienda, el vecindario, la familia, las instituciones escolares, sindicales, etcétera.

En este contexto, la dimensión cultural en la producción conlleva serias dificultades que se inician con el intento de rebasar los esquemas deterministas y estructuralistas que durante mucho tiempo impregnaron los análisis de dicho campo.²³ Desde esta posición se visualiza la cultura como un conjunto de códigos o sistema de reglas compartidas por hombres y mujeres como resultado lineal de las estructuras en las que se encuentran insertos. A partir de esta orientación se considera que los individuos asumen pasiva e inevitablemente el impacto de estas estructuras y actúan en consecuencia.

En oposición al tratamiento determinista, la perspectiva de las culturas laborales parte de concebir al mundo de la producción y la reproducción como un todo interconectado, y a lo cultural como parte del mismo (Guadarrama, 1998; Lahera, 1998). Desde esta perspectiva, los trabajadores no son pasivos ante las acciones de empresarios y directivos en los lugares de trabajo y responden a las iniciativas sociales y culturales tanto al interior, como fuera de estos ámbitos. Cabe señalar, que cuando se habla de reproducción, desde esta posición, ésta no se refiere exclusivamente a la forma biológica o física de los trabajadores, sino que se refiere a la reproducción social y cultural de las personas (Jódar, 1997). Así, aspectos de la vida misma, como la alimentación, el descanso, la educación, la vida familiar, el uso del tiempo libre, etcétera, constituyen partes de su reproducción. Su pertenencia a estas esferas va definiendo sus concepciones sobre el tiempo, el espacio, el trabajo, la autoridad, etcétera, los que cotidianamente vienen a orientar sus acciones laborales.

En la constitución de las culturas, ya sea empresarial o, de cualquiera de sus interlocutores directos: los trabajadores y los sindicatos, valen las mismas consideraciones. Lo importante a destacar al respecto, es que ante la emergencia de modelos productivos que tienden a alejarse del taylorismo-fordismo, la dimensión cultural de los trabajadores(as) se

²³Al respecto, véase a De la Garza, E., De la O, Ma. E. y Melgoza, J. Cultura obrera: la construcción teórica de un objeto de estudio en De la O., Ma. E., De la Garza, E. y Melgoza, J. (coordinadores) Los estudios sobre la cultura obrera en México Culturas Populares y UAM-Iztapalapa, México, D.F., 1997 y Guadarrama, Rocío

pone en la mira, con la intención de readecuarla a los nuevos requerimientos productivos. Los sistemas de producción emergentes reconocen su influencia en la obtención de la calidad y productividad y la ponen en el centro de la atención de las gerencias.

Sin embargo, el impacto que estos nuevos paradigmas productivos sobre el trabajo actúan en diferentes direcciones dependiendo de la constitución de los trabajadores como actores laborales en el momento de la implementación de los nuevos sistemas de trabajo. Indagar sobre ello, obliga a contrastar las culturas laborales con las empresariales y tratar de identificar sus puntos de enlace, de ruptura, de conflicto y de consenso. Para ello, habrá que poner atención en aspectos como el valor que se le ha dado al individuo en los diferentes sistemas productivos, en las redes personales que éstos han desarrollado en el trabajo, en la centralidad o no que dan al trabajo en su vida, en la interiorización o no de las estructuras jerárquicas, en el tipo de participación de los trabajadores al interior de los procesos productivos, en su ideal de superación y hasta en la noción de la velocidad y el tiempo en cuanto el hoy y el mañana, susceptible a la planeación.

4. LOS RECURSOS HUMANOS Y SU GESTIÓN EN LOS NUEVOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

Las empresas de hoy se han dado a la tarea de conocer, ensayar, adoptar y adaptar principios de novedosos sistemas productivos y en casos extremos intentar transferirlos en su totalidad. La intención es responder de manera positiva al proceso globalizador y a la creciente competitividad de los mercados. Sin embargo, en muchas ocasiones las bondades de dichos sistemas productivos emergentes, ya probados en otras realidades, encuentran sus límites en su puesta en marcha con actores laborales de carne y hueso constituidos de manera particular.

Ante esta situación, el ámbito de la gestión de los recursos humanos ha sido objeto de renovada atención por parte de las gerencias, como parte medular del tránsito a un nuevo paradigma productivo. Prácticas como los círculos de calidad, equipos de trabajo, tareas realizadas a través de módulos, etcétera, son algunas de las formas que reviste esta

intención en el ámbito de la organización del trabajo. Por su parte, la búsqueda del reemplazo del conflicto por la negociación, la eliminación de los supervisores, las políticas de personal de puertas abiertas, la procuración de mayor convivencia entre trabajadores y directivos, la supresión de distinción entre ellos (comedores y áreas de estacionamiento comunes), etcétera son algunas de las novedosas formas correspondientes al espacio de las relaciones laborales implementadas con el mismo objetivo.

Detrás de todo esto se encuentra una forma distinta de conceptualizar el trabajo humano en la producción. A diferencia del taylorismo-fordismo que busca arrancar la máxima productividad posible de los hombres y las máquinas de las empresas, cerrándoles a aquellos, cada vez más, los tiempos muertos del proceso productivo a través de imponer ritmos y movimientos del trabajo; los modelos emergentes reconocen, cada vez más, la necesidad de la implicación de los trabajadores, el sentido de la iniciativa y de la movilización subjetiva de esos hombres y mujeres en los ámbitos de la producción.

Así, según Lahera (2000) *el eje central sobre el que se articula la emergencia de los nuevos modelos productivos está en reconocer empresarialmente que la actividad, el conocimiento y la experiencia laboral del colectivo de los trabajadores son un recurso productivo clave a movilizar para adaptarse a las nuevas contingencias del mercado; es decir, que es necesario aprovechar de forma más amplia las competencias del factor humano*. Los nuevos modelos productivos promueven el aprovechamiento de las cualificaciones, experiencias y recursos culturales de los trabajadores a quienes se les reconoce un mayor espacio de acción en el que pueda desarrollar y aplicar su *inteligencia de producción*, es decir, sus conocimientos, capacidades y creatividad, para así mejorar tanto su productividad como la calidad de la producción, que se han convertido en los elementos demandados en la nueva competencia mundializada de los mercados. Con esto, se puede afirmar, que se asiste a la construcción de un nuevo paradigma para lograr incrementar el rendimiento de la fuerza de trabajo, que sigue siendo el objetivo fundamental de la práctica empresarial. (Lahera, op. cit.)

Esto trae importantes transformaciones en la concepción de las relaciones entre empresa y trabajadores; los espacios productivos de ser considerados arena de enfrentamiento entre patrones y asalariados por la *negociación del esfuerzo* (Edwards, 1990), hoy tienden a ser considerados, o cuando menos, procurados, como espacios de

cooperación y consenso entre los diferentes actores productivos. El control –en sus diversas modalidades (Buroway, 1979)- como forma de disciplinamiento de los cuerpos, tendiente a una creciente descalificación del trabajo (Braverman, 1974), actualmente también ha sido revisado: los empresarios lo enfrentan como un reto y se orientan a la búsqueda de nuevas formas de disciplinamiento como la refuncionalización de la cultura a través de la adecuación de los valores y la apropiación de la subjetividad obrera a fin de hacerla coincidir con los requerimientos empresariales encaminados a la eficiencia y a la calidad.

La imprevisibilidad del comportamiento laboral al interior del proceso de trabajo, sigue siendo uno de los problemas centrales de la gestión por su incidencia en la producción. Los estudiosos de la red GERPISA (1996) se refieren a ella como la *incertidumbre del trabajo* y la consideran como una de las dos preocupaciones –la otra es la incertidumbre del mercado- que orientan la búsqueda de modelos productivos alternativos al taylorismo-fordismo, mismo, que a juicio de esos autores, ya no es funcional a las nuevas condiciones de la diversificación de la demanda y del mercado competitivo.

La habituación del trabajador, entendido como el proceso de convertir a una fuerza potencial de mano de obra a oferta real, requiere de estrategias gestionarias de atracción, fijación y disciplinamiento de hombres y mujeres en el trabajo fabril. De aquí que las labores de reclutamiento, selección y adaptación productiva del trabajador constituyan labores privilegiadas de la gestión de estos recursos, labores que difícilmente podrán llevarse a cabo con éxito sin el conocimiento de los perfiles humanos que enfrentan (Sierra, 1990). Al respecto, la teoría Organizacional, con un enfoque instrumentalista, ha presentado diferentes propuestas administrativas, que desde diversas ópticas (racionalista, relaciones humanas, comportamiento, sentimientos etc.) buscan eliminar *lo contingente, lo inesperado, las incertidumbres* en la tarea de coordinar los recursos materiales con los humanos. En esta búsqueda han incursionado en la racionalidad humana, en los resortes del comportamiento, en la emotividad, en el mundo extralaboral de los trabajadores, etcétera.

La satisfacción e insatisfacción laboral han sido los conceptos cruciales sobre los que se han tejido muchas de estas propuestas. Así, desde la psicología y sociología industrial surgen las corrientes de las relaciones humanas y de las nuevas relaciones humanas, quienes sobre las mismas bases tayloristas, proponen incursionar en los

disparadores del comportamiento humano la fuente de la satisfacción en el trabajo, como medio para alcanzar la cooperación de la fuerza de trabajo en la producción.

Recientemente, desde la perspectiva sociológica y dando un paso adelante, el estudio de la satisfacción e insatisfacción laboral se reorienta a indagar las aspiraciones, motivaciones y orientaciones de los trabajadores reconociendo su importancia en las relaciones de trabajo, a fin de identificar los mecanismos de la motivación y satisfacción laboral. Pero, ya no se trata únicamente –como en el caso de las corrientes anteriores- de atender aspectos relacionados a las condiciones en que desarrolla la tarea el trabajador, sino también las que están articulando al campo de las relaciones sociales (Pérez, 1997).

Esta orientación sociológica de la satisfacción laboral –a diferencia de la desarrollada por la psicología industrial- parte del concepto de naturaleza humana como categoría social en donde la necesidad, la motivación y las expectativas son productos sociales, es decir, la expresión de una orientación dada a la persona a partir de un sistema cambiante de relaciones. (Pérez, 1997). Por este camino, si bien se está arribando a la importancia de los sentimientos individuales en el establecimiento de las relaciones de trabajo, a éstos se les reconoce un fuerte componente social.

Por otra parte, la cuestión del control del proceso de trabajo que Bravermann pusiera en la mesa de discusiones en 1974 con su ya multicitada obra *Trabajo y capital monopolista* constituye la otra perspectiva con la que se ha abordado el análisis de la gestión de los recursos humanos. Esta obra, en su momento, fue una llamada de atención hacia el tema del factor humano en la producción. En ella se plantea que el taylorismo fordismo, sustentado en tareas preconcebidas, parcelarizadas y repetitivas llevaba inexorablemente a los trabajadores a la pérdida del control del proceso de trabajo y a su descalificación. Pérdida de control y descalificación desahogada por parte de los trabajadores en ausentismos, falta de colaboración, sabotaje a la producción, etcétera.

Desde esta perspectiva, la preocupación principal de las empresas era legitimar su autoridad en la toma de decisiones y aguantar el impacto de la actividad sindical. Esta visión política de las relaciones de trabajo en la producción, como relaciones de poder por la negociación del esfuerzo (Edwards, 1990) y por el control -en sus diversas modalidades- (Buroway, 1979) marcó por mucho tiempo los estudios que tocaban las formas de gestión de los recursos humanos.

Desde el punto de vista de la gerencia, el contexto actual de inestabilidad del mercado, y por ende, de la demanda, requiere de la recuperación de la autonomía. El problema del control ahora, a diferencia de la confrontación, es planteado como cooperación en el interior de la propia empresa (Bilbao, 1999). En este sentido, la procuración del consenso entre trabajadores y direcciones empresariales aparece como requisito ineludible para enfrentar las nuevas condiciones competitivas del mercado.

Así, del control perseguido por la gestión de los recursos humanos en el taylorismo-fordismo a través de la organización del trabajo, en el que se procuraba escindir al trabajador de su fuerza de trabajo, midiendo y controlando sus movimientos de forma objetiva sin apelar a su actitud, las nuevas formas de gestión ya no se proyectan sobre la fuerza de trabajo, sino sobre el trabajador. Apoyada en la flexibilidad de los mecanismos de entrada y salida de los puestos de trabajo, en la idea de que éste es un bien escaso y en la naturaleza de un mercado abierto y cambiante, la cooperación del trabajador tiende a alcanzarse.

Teóricamente, hoy la vuelta de atención a los recursos humanos presenta dos direcciones: la primera denominada forma neoclásica que ve al trabajo como un costo susceptible de reducción –al igual que los otros factores productivos–, y por lo tanto se sustenta en un uso más eficiente de la fuerza de trabajo, desencadenando consecuencias precarizadoras para la mano de obra y la segunda, conocida como toyotista, asociada a la búsqueda de una nueva cultura de trabajo que tienda a conseguir el involucramiento de la mano de obra (De la Garza, 1996). Esto es, la adopción de modalidades de gestión fundamentadas en el reconocimiento y participación activa de la mano de obra en la producción.

La discusión contemporánea apunta el reto que hoy enfrentan los empresarios en su búsqueda de nuevas formas de participación de la mano de obra en las empresas: la refuncionalización de la cultura a través de la adecuación de los valores y la apropiación de la subjetividad obrera a fin de hacerla coincidir con los requerimientos empresariales encaminados a la eficiencia y calidad.

Las gestiones modernas se han lanzado a lo que Linhart (1997) ha denominado la batalla de la identidad consistente en *modernizar la mente de los asalariados, es decir, en conseguir que éstos interioricen los valores y la cultura de la empresa, adopten*

sistemáticamente métodos estándar de razonamiento, en “formatearles” una mente gestionaria y empresarial. Eso sí, partiendo de la racionalidad dominante de la empresa... se trata de obligarles a renunciar a la solidaridad de la profesión, de la clase para adoptar únicamente los valores de la empresa.

En este sentido, es que se habla del *buen y mal camino del trabajo* (Milkman, 1997), presente en el mundo laboral de hoy. Tal parece que las transformaciones en los centros de trabajo que discursivamente apuntan a una forma progresista de gestionar los recursos humanos, a través de su participación activa, tendencialmente queda allí. A nivel de la vida cotidiana de la fábrica, diversos estudios apuntan a que la gestión de la mano de obra se sigue dando con supervisiones autoritarias de arriba abajo, y los cambios implementados se refieren más que nada a mecanismos empresariales para trasladar las funciones de control hacia los mismos trabajadores, a través de la interpelación de su subjetividad; a la vigilancia mutua a raíz de los grupos de trabajo.

Si bien lo anterior, constituye una tendencia ampliamente difundida sobre todo a nivel discursivo a través de los manuales de management, su aplicación se ha dado en grados diversos enfatizando diferentes dimensiones, lo que también da resultados altamente heterogéneos, muchas veces contradictorios.

En el caso de los trasplantes productivos que constituyen el caso extremo, en lo que se refiere a la transferencia de modelos, la producción ligera desarrollada en la firma automotriz Toyota de Japón (Womack, J. y otros, 1992) se erige en el ejemplo clásico en cuanto su traslado hacia Estados Unidos (Abo, T. y otros 1994) y Europa (Shibagaki, K. Y otros, 1990) constituye una práctica empresarial común y ha sido ampliamente estudiado. En lo que se refiere a la gestión de la mano de obra, Yoshihara, H., (1990) contrasta la gestión japonesa contra la americana y la europea resaltando que el éxito de la primera radica en la recuperación del saber obrero, hecho que estimula su participación comprometida en la producción, formulando propuestas, mientras que las otras gestiones tratan a sus trabajadores como máquinas. Asimismo, según este estudio, la gestión japonesa basada en la igualdad de los esfuerzos de su personal, minimiza las diferencias jerárquicas entre ellos, a través de áreas comunes como estacionamientos y cafeterías.

El estilo de liderazgo también es diferente entre las gestiones japonesas y las americanas y europeas, en tanto que en la primera, se trata de mantener una relación directa

entre los responsables de producción y los trabajadores, en las últimas, existe una distancia entre ellos, incluso física, al mantenerse los supervisores, por encima del piso de producción. La relación estrecha entre el personal de la planta, lo consiguen los gestores japoneses a través de los equipos de trabajo, logrando con ello la cooperación de los trabajadores, elemento ampliamente reconocido por su influencia a favor de la productividad y calidad en la producción. El sistema japonés –a diferencia de las otras gestiones- apoya a los trabajadores para que improvisen en su trabajo al pedirles que se formulen a sí mismos preguntas acerca de formas para mejorar su desempeño. En concreto, la administración japonesa apela a la utilización integral de las capacidades humanas orientadas a su involucramiento y participación con la empresa en cuestión.

En materia de gestión de recursos humanos esta es la propuesta más actual: la reunificación y utilización integral de las capacidades de la mano de obra; físicas, intelectuales y emocionales, mismas que el taylorismo y el fordismo quisieron aislar para conseguir la especialización y que hoy la competencia por la calidad las requiere reunir nuevamente.

EN SÍNTESIS ...

El movimiento modernizador por el que está atravesando la producción mundial evidentemente presenta una gran diversidad en cuanto a su naturaleza y profundidad. Estas diferencias son aún mayores entre los países industrializados y los otros, en vías de industrialización. De los primeros, han provenido los modelos productivos así como las iniciativas de transformación y sustitución de los mismos, que se han presentado en las páginas anteriores. Lo largo de sus historias en la producción –tras períodos de ensayo y error- la han cristalizado en principios, métodos, prácticas y modalidades de trabajo; todas ellos aglutinados en sistemas productivos, cada vez de una pretendida mayor eficiencia.

En contraparte, los países con poca historia industrial tienden a adoptar y adaptar esos sistemas a sus circunstancias productivas teniendo tras ellos el acicate de una modernización entendida como la de aquellos países. En esta última oleada modernizadora, sustentada en la diversificación de la demanda, fueron los principios y prácticas del taylorismo y el fordismo los que han sido puestos en descrédito proponiendo su reemplazo por otros sistemas productivos con una lógica contraria.

Tal como se señaló a lo largo de este capítulo, los estudios empíricos han evidenciado que las especificidades históricas, sociales y culturales de cada territorio productivo junto con la constitución de sus actores laborales, en relación a las mismas, son las que imprimen singularidades a cada proceso modernizador, en ocasiones con resultados francamente divergentes.

En las páginas siguientes se dará cuenta de la suerte que corre esta iniciativa de modernización productiva en un espacio concreto caracterizado como de escaso desarrollo industrial. Por lo mismo, es la propia realidad social la que cuestiona el término *modernización* como calificativo para las transformaciones que están ocurriendo en los espacios de la producción local, en un subsector de funcionamiento muy tradicional, pero al mismo tiempo, el de mayor experiencia entre los que conforman el sector manufacturero.

Adicionado a esta situación, la dimensión cultural de los habitantes de la región, de donde emergen los actores laborales del subsector en estudio, constituye el otro punto explicativo de la naturaleza y el rumbo del proceso modernizador.

CAPITULO III

EL SOCIOTERRITORIO YUCATECO Y LA VOCACIÓN EMPRESARIAL EN LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS

INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy, el estado de Yucatán es un estado terciarizado; estructurado predominantemente en el comercio y los servicios,²⁴ paulatinamente fue dejando atrás su fisonomía de entidad henequenera, fisonomía definida por esta actividad que durante casi un siglo constituyera el motor que activó su economía. Durante ese tiempo, el mercado internacional era el destino final de la mayor parte de la producción agroindustrial del agave. De ahí que su dinamismo estuviera estrechamente vinculado a él.

Sin embargo, con el descubrimiento de las fibras sintéticas y la competencia de otros países productores como Tanzania y Brasil, esta actividad se vio seriamente amenazada. A nivel local, lo anterior se conjugó con otras situaciones políticas y sociales que contribuyeron a su deterioro y a su casi extinción como labor económica en la región. Los costos sociales que este proceso dejó para la entidad han sido cuantiosos y muy dolorosos: desempleo, hambre, migración, proliferación de las actividades informales, etcétera. El gobierno yucateco –en concordancia con la política económica nacional– visualiza entonces la instalación de plantas maquiladoras extranjeras como una alternativa viable de generación masiva de empleo para los desterrados de la actividad henequenera.

La orientación hacia el sector industrial a través de la atracción de inversión extranjera –vía maquiladoras– viene a reconfigurar la estructura económica del estado, y de manera particular, la del sector manufacturero. Cabe señalar que si bien la aportación de la

²⁴ Como una expresión de ello, se puede mencionar que la contribución del sector manufacturero (15.14%) al PIB estatal es menor que la aportación del comercio (19.93), y los servicios (38.61).

manufactura al Producto Interno Bruto (PIB) estatal es menor que la del comercio y los servicios, de 1993 a 1999 su contribución ha ido en aumento.²⁵

En este contexto, la producción de alimentos y bebidas de la entidad, con una larga historia en la misma también tiende a transformarse, sobre todo en las últimas décadas. Esto a causa de la apertura de las fronteras nacionales, la entrada al estado de importantes capitales nacionales del ramo y la difusión de principios empresariales-organizacionales provenientes de modelos exitosos en el ámbito internacional.

Si bien la historia económica de Yucatán no puede ser abordada desligada de la actividad henequenera existen otras actividades, como la elaboración de los alimentos y bebidas poco conocidas y, que por su liderazgo al interior de la manufactura, requiere atención. La importancia de ocuparse de este subsector, en proceso de modernización, se justifica por su destacada participación en la manufactura de la entidad, por su generación de empleos, número de establecimientos dedicados a esta actividad, así como por su aportación al PIB. Su gestación, desarrollo y situación actual en un socioterritorio específico, como el yucateco, le imprime particularidades que constituyen elementos explicativos en el avance o no del proceso modernizador en él.

Así, la pertenencia a este socioterritorio provee a los actores laborales de ciertos rasgos socioculturales que al interaccionar en el mundo del trabajo tienden a orientar sus acciones. Con este capítulo se intenta dar cuenta tanto de la configuración estructural del subsector como de la constitución de los actores laborales, en relación a los factores más importantes del socioterritorio.

Antes de iniciar con el abordaje del subsector en la entidad se presenta, con base en estadísticas del Banco Mundial, la participación del país en la producción mundial de alimentos procesados. Seguidamente se ubica la presencia del mismo subsector a nivel nacional, sobre todo, a partir de su aportación al PIB manufacturero nacional, según información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Después se hace un breve recuento histórico de los orígenes del subsector y su desarrollo a través de los diferentes períodos de la economía yucateca, para posteriormente, ofrecer un diagnóstico contemporáneo del mismo, que comprende, entre otros tópicos, su composición por ramas, su aportación diferencial al empleo, número de establecimientos,

²⁵ INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales. PIB por entidad federativa 1993-1999 p. 317

contribución al PIB estatal, y valor de la producción. La configuración de los actores productivos, en interrelación con el socioterritorio constituye el punto final de este capítulo. Apenas es un esbozo que si bien aporta algunos elementos al tema, su complejidad requiere de un estudio preciso.

1. LA PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL MUNDO.

La importancia de la industria de alimentos y bebidas ha ido en aumento conforme la demanda de bienes de este tipo se ha incrementado, tanto por el crecimiento demográfico²⁶ como por el cambio entre los gustos y preferencias (hábitos de consumo) de la población²⁷ y sus estilos de vida. Entre esto último sobresale la creciente incorporación de las mujeres al mercado laboral lo que tiende a incrementar la demanda de alimentos procesados. Así, tendencialmente la transformación de los alimentos frescos en productos alimenticios que prolonguen su carácter perecedero adquiere una importancia cada vez mayor en el crecimiento de la economía de cualquier localidad.

Históricamente existen regiones del mundo -y del país²⁸- que se han caracterizado como centros de transformación y distribución de alimentos procedentes del sector primario. Dichos centros industriales habían estado cubriendo la demanda de productos alimenticios transformados, sin embargo, en el marco de los cambios en las estructuras económicas (cambios de economías cerradas o mixtas a economías abiertas y de libre mercado) y la implantación de distintas políticas industriales, se han propiciado reubicaciones geográficas en la industria de la transformación de alimentos y producción de bebidas para acercar los centros de producción a los centros urbanos: *“las nuevas formas de organización social y los cambios en la estructura de la población en cuanto a ubicación geográfica, distribución por edades y reparto del ingreso, contribuyen a que el consumo alimentario muestre un comportamiento diferente. Como respuesta a nuevas situaciones de*

²⁶ Nuestro país registraba 9 481 916 habitantes en 1877, llegando a 15 160 377 habitantes en 1910 (Estadísticas Sociales del Porfiriato 1877-1910, Dirección General de Estadística). Para 1995 el INEGI manifiesta 91 158 290 habitantes en México, una variación de 601.29% en ochenta y cinco años.

²⁷ Tal es el caso del auge y caída del henequén y su influencia, como veremos más adelante en la economía de la región.

²⁸ Léase Monterrey, Guadalajara, México, D.F. como los centros tradicionales.

demanda, la industria alimentaria registra diversas transformaciones: busca diversificar su oferta de productos por estrato social; proyecta expandirse hacia mercados periféricos cuyo consumo de productos industrializados esté menos deprimido, con tendencia a la baja, e intenta ampliar su oferta de productos de demanda masiva". (Torres y Gasca, 1997).

A nivel internacional, la participación de México en la producción de alimentos y bebidas resulta interesante; según información del Banco Mundial acerca de la estructura de las manufacturas en el mundo, el valor agregado de alimentos, bebidas y tabaco de México en 1994 fue de 17.8 mil millones de dólares, cifra que representó en ese año el 24% de las manufacturas mexicanas y el 3% de participación en el valor agregado a nivel mundial en alimentos, bebidas y tabaco, mientras que para 1995 el valor agregado disminuyó a 15.9 mil millones de dólares que en ese entonces fue el 29% de las manufacturas mexicanas, participación mayor al año anterior, aunque a nivel mundial ésta se redujo al 1% Para 1996, la manufactura mexicana de alimentos, bebidas y tabaco, en el contexto internacional, nuevamente alcanza una participación del 3% como en 1994

Si bien la participación del país en el contexto mundial resulta pobre en la producción de alimentos y bebidas, al contrastarla con la de otros países, siguiendo la misma información del Banco Mundial; por una parte, se aprecia la presencia sobresaliente de los países más industrializados: Estados Unidos, Japón, Francia, China y Reino Unido.

Por otra parte, si comparamos para 1994, únicamente a los países, hoy miembros del TLC, (Estados Unidos, México y Canadá), México supera la participación de Canadá en cuanto a la generación del valor agregado a nivel mundial en la producción de alimentos, bebidas y tabaco. Desafortunadamente no fue posible hacer un seguimiento del comportamiento de estos tres países para los años siguientes, pues Canadá desaparece de las estadísticas de la fuente.

Al año siguiente, la participación de México, en la producción de alimentos y bebidas a nivel mundial disminuye, lo que inmediatamente remite a la devaluación de la moneda mexicana de 1994, situación que indudablemente afectó los niveles de operación de las empresas. Sin embargo, al interior de la estructura manufacturera mexicana la participación de alimentos, bebidas y tabaco aumentó respecto a 1994. En el anexo se presentan las gráficas 1, 2 y 3 que ilustran los comportamientos ya señalados.

Información más reciente, proveniente de otras fuentes, apuntan además sobre el tipo de participación del subsector estudiado en el mercado mundial; por una parte, se señala que durante el año 2000, de las exportaciones no petroleras de México el 96.6% correspondieron a la Industria Manufacturera, y de éstas el 2.7% de los productos exportados fueron del subsector de Alimentos, Bebidas y Tabaco. Un año después, en el 2001, las exportaciones de este subsector alcanzó el 2.8%

Ahora bien, los productos exportados, en estos años, corresponden, en su mayoría –a excepción de las bebidas- a productos frescos, perecederos con muy poco valor agregado. Se trata de cerveza, tequila y otros aguardientes, legumbres y frutas preparadas y/o en conservas, camarón, carnes de ganado, entre los más importantes.

A continuación se presenta el cuadro que ilustra la participación de los productos alimenticios y de bebidas en la conformación de las exportaciones del subsector.

Cuadro 1

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS NO PETROLEROS (FOB) I/ENERO-OCTUBRE 2000-2001 MILLONES DE DÓLARES					
PRODUCTO	MONTO 2000	PART.%	MONTO 2001	PART. %	VAR. % 01/100
A. TOTAL(INCLUYENDO PETROLEO)	138,181	---	133,924	---	-3.1
PETROLERAS	13,884		11,197		
B. EXPORTACIONES NO PETROLERAS	124,297	100.0	122,727	100.0	-1.3
(B/A)		90.0		91.6	
F. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	120,091	96.6	118,685	96.7	-1.2
(F/A)		2.2		2.2	
- ALIMENTOS BEBIDAS Y TABACO	3,408	2.7	3,495	2.8	2.6
CERVEZA	771	0.6	860	0.7	11.7
TEQUILA Y OTROS AGUARDIENTES	396	0.3	410	0.3	3.6
LEGUMBRES Y FRUTAS PREP. Y/O EN CONSERVAS	347	0.3	349	0.3	0.6
CAMARON CONGELADO	320	0.3	299	0.2	-6.4
CARNES DE GANADO, EXCEPTO EQUINO	129	0.1	144	0.1	11.2
EXTRACTOS DE CAFÉ	84	0.1	105	0.1	25.2
OTROS JUGOS DE FRUTAS	58	0.0	40	0.0	-30.3
JUGO DE NARANJA	45	0.0	32	0.0	-29.3
FRESAS CONGELADAS, CON O SIN AZUCAR	33	0.0	28	0.0	-15.9
AZUCAR	7	0.0	27	0.0	258.4
CAFÉ TOSTADO	38	0.0	26	0.0	-31.8
ABULON EN CONSERVA	24	0.0	18	0.0	-26.1
CONSERVAS DE PESCADOS Y MARISCOS	15	0.0	16	0.0	7.3
EXTRACTOS ALCOHOLICOS CONCENTRADOS	8	0.0	13	0.0	57.4
ATUN CONGELADO	1	0.0	11	0.0	689.2
ATES Y MERMELADAS DE FRUTAS	8	0.0	8	0.0	---
LANGOSTA CONGELADA	4	0.0	7	0.0	68.2
CARNES DE GANADO EQUINO	4	0.0	4	0.0	---
MANTECA DE CACAO	4	0.0	4	0.0	---
MIELES INCRISTALIZABLES DE CAÑA DE AZUCAR	2	0.0	3	0.0	75.7
PASTA, PURE O JUGO DE TOMATE	1	0.0	1	0.0	---
JUGO DE PIÑA	1	0.0	1	0.0	---
PIÑA EN ALMIBAR O EN SU JUGO	1	0.0	1	0.0	---
OTROS	1,107	0.9	1,088	0.9	-1.7

Fuente: Dirección de Análisis Económico de Bancomex, SCN con base en información del Grupo de trabajo conformado por el Banco de México, el INEGI, el Servicio de Administración Tributaria y la Secretaría de Economía.

2. LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN MEXICO

Las diferentes políticas de industrialización que se han instrumentado en el país han impreso su huella en los diversos sectores de la economía mexicana. Con la intención de industrializar a la nación y dotarla de infraestructura propia, desde los años cuarenta se inició un conjunto de apoyos encaminados a la promoción industrial, como parte nodal de la política denominada de sustitución de importaciones, que había demostrado su efectividad en otros países del mundo. A fin de estimular el aparato industrial y de manera especial, a las empresas productoras para el mercado interno se implementaron medidas tales como el financiamiento preferencial a la actividad industrial, las inversiones públicas en infraestructura industrial, las exenciones fiscales para las empresas, los subsidios especiales a algunos insumos, etcétera.

Estas medidas cobijaron a la industria nacional y procuraron inducir el desarrollo hacia adentro, bajo una creciente intervención del Estado en la planeación y aplicación de las políticas industriales. En este contexto, la productividad de las empresas no constituía la base de su desarrollo pues contaban con un mercado cautivo para sus productos.

Contra lo esperado, la protección otorgada a la industria, en lugar de servir a su consolidación, tal y como era el objetivo inicial de esta política, se convirtió, en muchos casos, en el origen de la ineficiencia industrial. Los productores nacionales no se vieron en la necesidad de buscarla pues confiaban en que la protección estatal los favorecería permanentemente (Jaime y Barrón, 1992)

Durante el periodo 1960-1982, correspondiente a la consolidación y vigencia del modelo de industrialización por sustitución de importaciones, iniciado por los años cuarentas, se observa para el caso mexicano, la participación creciente de la industria de alimentos y bebidas en el PIB nacional y el decrecimiento de las actividades agrícolas en el mismo. Lo anterior, entre otras causas, se debió al impulso que se le dio al sector manufacturero nacional durante la época de la llamada sustitución de importaciones, en un período que se caracterizó internamente por una relativa estabilidad, un menor deterioro del

poder adquisitivo y de los niveles salariales²⁹. Junto con ello, el descuido de las actividades agropecuarias y el crecimiento de la migración campo-ciudad, fueron los factores que contribuyeron a esta situación.

El Cuadro 2, que se presenta más adelante, ilustra la participación de la industria de alimentos y bebidas en el PIB manufacturero de México en el periodo de la sustitución de las importaciones (las actividades productivas se muestran concentradas en 12 ramas). De las cifras expuestas se evidencia que los alimentos y bebidas industrializados mantuvieron durante 21 años una participación promedio de 27.2% en la industria manufacturera nacional, aunque durante los primeros años de la década de los sesenta esta participación superaba el 30% del total del PIB manufacturero nacional.

Según se desprende del mismo cuadro, en el período estudiado, las ramas de actividad que impulsaron el crecimiento de la industria de alimentos y bebidas en México fueron la producción de refrescos y aguas gaseosas, cuyo valor agregado creció más de cinco veces en este periodo, seguido de la elaboración de alimentos para animales, que también creció más de cinco veces su valor³⁰; otras ramas importantes fueron la conserva de frutas y legumbres, la producción de cerveza y malta y otros productos alimenticios, ramas que crecieron más de cuatro veces su valor en el periodo 1960-1982. En total, todas las ramas de la industria de alimentos y bebidas promediaron un crecimiento superior a tres veces y medio el tamaño de su valor agregado, con un ritmo sostenido en este periodo. Sin embargo, su aportación al PIB nacional durante esta etapa, promedió un 6% del total nacional, es decir, contribuyó al total de la economía con menos del 10%.

Por todo lo anterior, se puede inferir que durante la etapa conocida como de sustitución de importaciones en México, la industria de alimentos y bebidas creció debido a la expansión de la demanda de alimentos procesados por las nuevas clases urbanas que

²⁹ El período 1960-1982 en México fue un ciclo económico decreciente iniciado con relativa estabilidad a partir del llamado "milagro mexicano" (1955-1970), etapa de aplicación de las políticas de desarrollo estabilizador y el modelo de ISI que comenzaría a deteriorarse a partir de la primera crisis y devaluación de 1976 con los gobiernos populistas de LEA y JLP y el creciente gasto público, hasta llegar a la declaratoria de suspensión de pagos con MMH, y la crisis económica y de confianza de 1982 (devaluación y deterioro de las variables macroeconómicas).

³⁰ La producción de refrescos y aguas gaseosas pasó de un monto de \$4,800 a \$24,885 miles de pesos constantes de 1960 a 1982, lo que implicó un crecimiento del 518%, por su parte la elaboración de alimentos para animales incrementó su valor en alrededor del 504% en el mismo periodo.

comenzaban a poblar las ciudades y cuyo poder adquisitivo en este periodo fue, si bien no creciente e igual en todas las capas sociales, si por lo menos estable, lo que permitió el desarrollo de las empresas de alimentos y bebidas. De manera paralela, se producía en México una disminución de la producción agrícola que a la larga conduciría a desequilibrios sectoriales, mismos que entre 1976 a 1982 desembocarían en crisis recurrentes y que vendría a cuestionar este modelo de industrialización y a demandar su transformación.

CUADRO 2

PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL PIB MANUFACTURERO DE MÉXICO (PORCENTAJES Y SERIES DE VALORES POR RAMA DE ACTIVIDAD 1960-1982) VALORES EN MILES DE NUEVOS PESOS CONSTANTES (1980 = 100).³¹

AÑO	CARNES Y LÁCTEOS	PREPARACIÓN DE FRUTAS Y LEGUMBRES	MOLIENDA DE TRIGO	MOLIENDA DE NIXTAMAL	BENEFICIO Y MOLIENDA DE CAFÉ	AZÚCAR	ALIMENTOS PARA ANIMALES	ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES	OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS	BEBIDAS ALCOHÓLICAS	CERVEZA Y MALTA	REFRESCOS Y AGUAS GASEOSAS	TOTAL INDUSTRIA ALIMENTOS Y BEBIDAS	TOTAL INDUSTRIA MANUFACTURERA	PORCENTAJE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN MANUFACTURAS
1960	16156	1541	8717	10132	3756	10665	1457	3713	7395	3987	5238	4800	77557	254815	30.44%
1961	16283	1729	9016	10946	4369	10565	1569	4203	8123	3987	5248	4963	81001	267550	30.28%
1962	16688	1832	9300	10813	4417	10814	1694	4617	8021	4530	5467	5613	83806	277830	30.16%
1963	17346	1773	9898	11959	5051	12228	1829	4843	9157	4666	5407	5913	90070	304169	29.61%
1964	18258	1942	11080	12158	5575	13776	1782	5845	9535	5061	6453	6850	98315	353860	27.78%
1965	19322	1813	11065	12341	5954	15123	2079	6079	9812	5301	7001	7525	103415	382270	27.05%
1966	19727	2318	12231	13304	6064	15240	2360	6335	10817	5320	7947	8288	109951	410620	26.78%
1967	21297	2584	13143	12407	6264	17536	2343	6764	12316	5708	8265	9100	117727	434790	27.08%
1968	22740	2617	13457	15032	6533	16538	2887	7238	12141	5818	8514	9825	123340	469262	26.28%
1969	24108	3092	14010	15796	6740	18010	3063	7547	12534	5948	9361	11463	131680	502302	26.22%
1970	25323	3686	14952	16609	6891	16637	3380	7532	14558	6472	9958	12500	138498	239125	25.69%
1971	27199	3430	15595	16597	7468	17994	3545	7928	14765	6534	8797	10770	140622	554663	25.35%
1972	29292	3895	16961	16005	7938	17818	3531	8864	15733	6687	10458	11854	149036	602412	24.74%
1973	31195	4379	18458	16738	8082	19666	4174	8804	16934	7528	12240	13192	161390	657041	24.56%
1974	32517	4649	19381	17097	8344	20079	4489	8432	18616	7125	14302	12662	167693	690245	24.29%
1975	33912	4819	20436	17986	8594	19263	4961	9247	20543	8859	14323	15568	178511	718927	24.83%
1976	35252	4873	21031	19308	9374	19122	5392	10075	21094	10633	14350	13238	183694	750755	24.47%
1977	37228	5017	21385	20925	8550	19102	5387	9919	20816	10294	16103	14968	189694	772528	24.55%
1978	38310	5088	22099	21763	8991	21647	6077	9835	23014	11455	16998	18197	203474	847907	24.00%
1979	38856	6125	23023	22822	9143	22014	6227	10267	25304	13000	19399	21956	218136	934544	23.34%
1980	39584	6084	24284	24148	9778	20010	6843	11994	27666	14441	20844	23063	228739	988900	23.13%
1981	42158	5594	25627	25335	10687	19826	7534	13001	28661	14646	22300	23847	239216	1052660	22.72%
1982	44900	6779	26760	26824	10950	20242	7356	13901	30236	15830	21702	24885	250365	1023811	24.45%

FUENTE: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, 1993. Series Históricas. Nota: El total de la industria de alimentos y bebidas excluye la industria del tabaco.

³¹ Los cuadros 2 y 3 que se presentan en este apartado fueron elaborados por el Lic. Raúl Paz Noriega durante su participación en el proyecto bajo mi dirección intitulado Gestión de Recursos Humanos, reorganización de la producción y relaciones de trabajo en un grupo de empresas de Alimentos y Bebidas de Yucatán. UCS-CIR-UADY, Mérida, Yucatán, 2001.

A partir de la década del setenta comenzaron a ser evidentes los límites del modelo de sustitución de importaciones. Entre otros factores, el excesivo proteccionismo a la industria nacional había conducido a configurar una estructura industrial ineficiente y desarticulada, con bajos niveles de productividad y en la que el éxito de las empresas dependían fundamentalmente de la misma protección (Jaime y Barrón, 1992)

En este contexto, surge el modelo de industrialización orientada a la exportación que se basa en el principio de la eficiencia de la economía a través de una orientación de los factores productivos hacia las exportaciones. Con esta propuesta, se devuelven al mercado la prioridad de sus funciones y se reduce la participación del Estado en la economía, al mismo tiempo que se privilegia el libre comercio de bienes y capitales. En efecto, la nueva política económica promueve la apertura y con ella, el aumento de la competencia interna y externa. Ante este nuevo contexto, la productividad y calidad en la producción se vuelve requisito indispensable de sobrevivencia y de competencia empresarial.

En México, los profundos cambios estructurales derivados de esta política se iniciaron en 1982, con el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988) y con la incorporación al GATT (General Agreement of Tariffs and Trade, hoy Organización Mundial de Comercio). Los gobiernos sucesivos continuaron profundizando este cambio mediante la privatización de empresas estatales y diversas políticas tendientes a retirar el proteccionismo promovido durante la etapa de sustitución de importaciones. Posteriormente, con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), promovido por el gobierno de Carlos Salinas (1988-1994), se ahonda más en este modelo, basado en las exportaciones y la apertura de los mercados. A partir de 1994, el gobierno de Ernesto Zedillo (1994-2000), aumentó los horizontes comerciales a través de la concertación de otros acuerdos comerciales con América Latina y la Unión Europea (UE), así como con Israel y algunos países de Asia.

En el marco de este nuevo modelo, la industria nacional de alimentos y bebidas ha tendido a ajustarse. Desde 1982, con la apertura comercial, hasta la fecha, los impactos han sido diversos dependiendo de las regiones; en algunas, las consecuencias han sido demoledoras para ciertas ramas de actividad que, por su alta ineficiencia, no pudieron resistir la competencia, desaparecieron, o en el mejor de los casos, se convirtieron en

comercializadoras de productos extranjeros de los que antes ellos eran productores. En cambio, otras regiones, por sus características, fueron beneficiadas con la apertura; este es el caso, de las que, por su ubicación geográfica, emergen como plataformas exportadoras. En algunas zonas también persisten –aunque cada vez menos- resabios de los esquemas proteccionistas o la predominancia de mercados monopólicos u oligopólicos.

En el cuadro 3 se muestra la aportación de la industria de alimentos y bebidas al PIB manufacturero a precios de 1980 (para hacerlo comparable con el periodo anterior). Se advierte de entrada un menor ritmo de crecimiento de la industria a partir de la crisis económica de 1982, debido a una drástica reducción de la demanda, ante la pérdida de poder adquisitivo de las clases medias, que durante la etapa anterior, constituyó el grupo que impulso su crecimiento. En 1983 se presenta una disminución de la participación de este subsector comparado con el año anterior, y el ritmo de crecimiento continúa lento hasta 1989.

En los primeros años de la apertura de los mercados, las ramas de este subsector que más crecieron en su valor agregado fueron la preparación de frutas y legumbres (67.6%), azúcar (52.6%) y cerveza y malta (46%).

Como efecto de la crisis de 1994 en la industria de alimentos y bebidas, cuando la industria nacional apenas se recuperaba, se estima que de 1995 a 1999 la importación de alimentos y bebidas manufacturados aumentó de 2.6 a 4.2 mil millones de dólares, resultando afectadas principalmente las actividades de la agroindustria, por la crisis interna por la que atravesaba y, por efecto de otras variables externas, como el de la caída de los precios en los mercados internacionales. Es notable el aumento de importaciones de carnes frías, leche en polvo, alimentos preparados, aceites y grasas, productos que representan el 48% del total de las compras mexicanas al exterior. Aunque el saldo de la balanza comercial en productos alimenticios y bebidas manufacturadas fue negativo de 1995 a 1999, hubo un aumento en las exportaciones de ciertos productos como frutas y legumbres (32%), azúcar (27%), cerveza y malta (27.3%) y carnes y lácteos (22.4%)³². Estas son las

³² La información de exportaciones e importaciones, proviene del *Balance Sexenal 1994-2000. Agroindustria*, publicado en *Reforma*, Sección Negocios, 24 de noviembre de 2000, página 10.

mismas actividades que presentaban un aumento en su valor agregado entre 1982 y 1993, como se señaló anteriormente.

Hoy, la economía mexicana es una de las más abiertas del mundo. Los constantes tratados comerciales suscritos por México, en los últimos años, encierran expectativas favorables para la industria de alimentos y bebidas nacional aunque, en lo inmediato, se han evidenciado serios problemas, derivadas de carencias estructurales de las empresas; carencias gestadas y asociadas con la política proteccionista anterior y que podrían sintetizarse como ineficiencia productiva, lo que dificulta la competencia internacional. En este contexto, la tecnología constituye una de las ausencias más notorias que obstaculizan el logro de la eficiencia en la producción.

Después de algunos años de la puesta en marcha de la apertura de los mercados nacionales los efectos negativos que se han evidenciado en el subsector de alimentos y bebidas se refieren a la asimetría existente entre los productos que están ingresando al país en relación a los que México está exportando. Los primeros se caracterizan por incorporar un alto valor agregado mientras que en los segundos, éste es muy bajo ya que se trata, en su mayoría, de productos frescos y perecederos. Otro de los efectos ya visibles de la apertura comercial en este subsector es la creciente inversión extranjera directa en muchas de las grandes empresas del subsector lo que tiende a desplazar al capital nacional (Aguilar, 2002). Además conflictos de intereses proteccionistas provenientes de importantes socios comerciales, han dificultado también la inmediata libre competencia de determinados productos mexicanos en el exterior. Este es el caso del atún mexicano al que se le prohibió la entrada a EE.UU. aduciendo razones ecológicas por la supuesta matanza de delfines durante la captura, en tanto que los productores mexicanos argumentaron proteccionismo.

CUADRO 3

PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL PIB MANUFACTURERO DE MÉXICO EN PORCENTAJES Y SERIES DE VALORES POR RAMA DE ACTIVIDAD 1982-1993. VALORES EN MILES DE NUEVOS PESOS CONSTANTES (1980=100).

AÑO	CARNES Y LÁCTEOS	PREPARACIÓN DE FRUTAS Y LEGUMBRES	MOLIENDA DE TRIGO	MOLIENDA DE NIXTAMAL	BENEFICIO Y MOLIENDA DE CAFÉ	AZÚCAR	ALIMENTOS PARA ANIMALES	ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES	OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS	BEBIDAS ALCOHÓLICAS	CERVEZA Y MALTA	REFRESCOS Y AGUAS GASEOSAS	TOTAL INDUSTRIA ALIMENTOS Y BEBIDAS	TOTAL INDUSTRIA MANUFACTURERA	PORCENTAJE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN MANUFACTURAS
1982	44900	6779	26760	26824	10950	20242	7356	13901	30236	15830	21702	24885	250365	1023811	24.45%
1893	44287	6487	27010	28117	11608	23981	7041	14033	27097	17861	17698	23593	248813	943549	26.37%
1984	45432	6094	27930	28967	11673	24093	6720	14993	27094	17563	18400	22902	251861	990856	25.42%
1985	46442	6850	27431	29851	11252	25216	6391	15892	30070	17230	19763	24608	160996	1051109	24.83%
1986	16812	7241	25718	29582	11698	28780	5926	13385	31521	15718	20449	23640	260470	995848	26.16%
1987	45019	7935	26432	30102	11912	29824	5016	14609	30700	16640	21944	22971	263104	1026136	25.64%
1988	44368	7440	26811	30700	12458	26688	5002	14789	32254	16346	22636	24608	264100	1058959	24.94%
1989	46845	9023	27807	31642	12828	26007	5283	15088	36154	18758	25788	29106	284329	1135087	25.05%
1990	49633	10403	27542	32384	11898	23704	5194	15412	38374	21794	27506	29498	293339	1203924	24.37%
1991	54339	10409	27093	31548	11969	27966	5515	16900	39849	25025	28157	30158	308928	1252246	24.67%
1992	59152	11397	27109	32300	11975	27252	5693	17331	42169	24756	30207	30721	320062	1280655	24.99%
1993	59875	11360	27121	33153	10620	30900	5652	17847	41787	21347	31669	32218	323549	1270979	25.46%

FUENTE: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, 1993. Series Históricas.

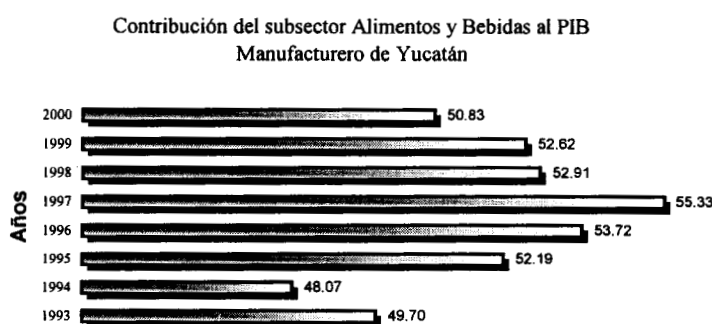
Nota: El total de la industria de alimentos y bebidas excluye la industria del tabaco.

3. ORIGEN Y DESARROLLO DEL SUBSECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN YUCATÁN

En el estado de Yucatán, el desarrollo de la industria de alimentos y bebidas –y de la industria manufacturera en general- fue muy incipiente hasta la década de los sesenta. Aún más, actualmente no puede ser considerado un estado industrial, pues *la industria manufacturera sólo representó el 12.47% del PIB estatal en 1993. En el contexto nacional, Yucatán participó con el 0.78% del PIB manufacturero, proporción muy inferior a la ya de por sí marginal participación en la economía general, que fue de únicamente el 1.26% del PIB nacional* (Castilla y Torres, 1996).

Hoy, la aportación de Yucatán al PIB manufacturero nacional todavía no alcanza el 1%³³ Sin embargo, según información de los Censos Económicos 1999, la participación del subsector de alimentos y bebidas yucateco, a la manufactura nacional, representó el 2.9 y 2.5 de unidades económicas y personal ocupado respectivamente. En este contexto, la aportación del subsector yucateco al PIB nacional de alimentos y bebidas resulta notable al presentar una aportación del 2%. Si bien a nivel nacional, la presencia del subsector estudiado es muy modesta, en la entidad constituye el más dinámico de la manufactura por su aportación al PIB en más del 50% de manera sostenida de 1995 al 2000 tal como se observa en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 1



FUENTE: Sistema de Cuentas Nacionales por entidad federativa, 1993-99; el porcentaje de 2000 corresponde a datos preliminares de la misma fuente

³³ Según INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. PIB por entidad federativa 1993-1999 la aportación de Yucatán al PIB manufacturero nacional ha oscilado entre .80 y .97. Este último, porcentaje alcanzado en 1999.

La escasa aportación externa del subsector estudiado –y de la industria, en general– deviene principalmente de que, desde mediados del siglo XIX hasta inicios de los años setenta del siguiente siglo, la economía yucateca descansó primordialmente en el cultivo y transformación del henequén, actividades que marcaron el ritmo de crecimiento económico de la entidad, determinaron las tendencias de consumo, así como también inhibieron el surgimiento y desarrollo de otras actividades económicas no relacionadas con ella.

Así, los orígenes de la industria de alimentos y bebidas en Yucatán pueden ubicarse desde la génesis misma de la manufactura; alrededor de la segunda mitad del siglo XIX con el surgimiento de las desfibradoras de henequén, la industria cordelera y de pequeños talleres de laminados y forja encargados de refaccionarla. Junto a éstos aparecen factorías dedicadas a la elaboración de satisfactores básicos para los habitantes de la zona: alimentos y vestido principalmente.

En esta primera etapa del desarrollo industrial de Yucatán, se ubica el llamado auge henequenero (1880-1918); la riqueza se concentraba en la oligarquía dueña de las haciendas y maquinaria de producción. Mientras tanto, la elaboración de bienes de consumo inmediato, propiamente industrial, era realmente escasa, siendo una característica importante de esta época el consumo suntuario y ostentoso estilo de vida de los plantadores. Junto con esto, se constata la existencia de una política industrial que desalienta las actividades productivas ajenas al henequén al fijar enormes tasas tributarias al desarrollo de actividades de otra índole (Ramírez, 1994). Ambos factores contribuyeron a impedir la diversificación de la economía.

Si bien, desde entonces aparece la fabricación de alimentos y bebidas, ésta se conformaba de pequeñas empresas familiares, dirigidas por los dueños, o por sus hijos quienes organizaban la producción principalmente de forma casera y con procesos productivos semi-artesanales. Conforme la industria henequenera decae, se van desarrollando estas actividades y se produce una reorientación del capital hacia otras ramas de la producción y/o de los servicios. Esta relación inversa entre el crecimiento de la industria manufacturera –no henequenera–, en donde encontramos a la industria de alimentos y bebidas y la actividad primordial de referencia (producción y transformación de henequén), es un proceso lento y gradual que va del último tercio del siglo XIX a la

actualidad. Al respecto, Ramírez, L. (1993) señala: *“la drástica caída de la cordelería, que durante muchos años constituyó la principal industria yucateca, fue acompañada por el fortalecimiento gradual de otras ramas industriales, que ya tenían presencia regional y pudieron crecer gracias a la expansión de la demanda en los mercados urbanos del sureste”*.

En estas condiciones, los antecedentes directos de la industria de alimentos y bebidas son *“un mercado interno débil, en el cual sólo participaban las capas bajas ya que para el consumo suntuario estaban las atractivas mercancías del exterior. Las fábricas que surgieron estaban destinadas a los trabajadores cuyas posibilidades de consumo eran exiguas. Fábricas más cercanas al proceso artesanal que a un proceso industrial moderno³⁴...hacia 1892 –la entidad- contaba con setenta fábricas que incluían cuarenta y dos de aguardiente) y ocupaba el decimoséptimo lugar en el país en cuanto al número de fábricas”* (García, 1980).

Así, desde mediados del siglo XIX, los primeros capitales locales en la industria de alimentos, bebidas y tabaco ya estaban asentados. Sobre este último producto, conviene señalar que alrededor de 1898 reportaba una producción notable (53 583.5 Kg.) de tabaco en cigarrillos, 609 Kg. de tabaco picado y 20 Kg. de tabaco para mascar³⁵. Esta producción, si bien incipiente, fue la base del desarrollo de fábricas de cigarros y puros, en ese entonces, de gran importancia como “La Nacional”, “La Oriental”, “La Unión Nacional” y “Especiales de Yerno y Sta. Cruz” (Peñañiel, 1898). La mayor parte de la producción de tabaco de esta modesta industria se consumía dentro de la península,³⁶ que para esos años, Yucatán abarcaba también el actual estado de Quintana Roo. Esta referencia solamente era geográfica, pues demográficamente, aquella región no representaba, en esos tiempos, un mercado con capacidad de consumo importante. Sin embargo, la materia prima (el tabaco)

³⁴ Sin embargo eran fábricas, puesto que más artesanal debió haber sido la producción en las catorce panaderías, cinco tabaquerías y ciento cuarenta y ocho tiendas que, según apunta Antonio G. Rejón en sus *Memorias*, existían en Mérida en 1862.

³⁵ Fuente: Peñañiel, Estadísticas Industriales 1898.

³⁶ Por citar un ejemplo, “La Nacional”, una de las fábricas más grandes de cigarrillos de Yucatán para 1911 producía anualmente diez millones de cajillas de cigarros que eran consumidas en la entidad (Apuntes Geográficos de Yucatán, 1911).

era importada de otros estados de la república, lo que a la larga contribuyó a la decadencia y posterior desaparición de esta actividad en la entidad.

En cuanto a la producción de alimentos y bebidas se constata para 1884 la fundación de la planta licorera Achurra, y dos años después, la hoy embotelladora de refrescos Sidra Pino (de la familia Pino) se inicia con el nombre de *La Yucateca* como una sorbetería que incluía una máquina para preparar aguas gaseosas que se vendían como sidra. Para embotellarla, se trajo de Nueva York una embotelladora de alta presión.

A principios del siguiente siglo nace la fábrica de Galletas Dondé (de la familia del mismo nombre), unos años más tarde, surge la Cervecería Yucateca, controlada, en ese entonces, por la familia Ponce que traslada capital de la actividad henequenera a la fundación de esta empresa, misma que hoy se encuentra en manos de importante corporativo nacional cervecero. La empresa de salsas y condimentos la Anita también se inicia por esos tiempos. Años después, se crean la Industria Salinera de Yucatán y la Extra, ésta última dedicada a la elaboración de salsas y condimentos. Estos serían algunos ejemplos que más tarde serían considerados como los *capitales locales añejos* (Ramírez, 1993) con importante presencia en el Yucatán de hoy.

La industria de alimentos y bebidas muestra un crecimiento importante después de la Revolución Mexicana de 1920 a causa del desarrollo de un mercado interno demandante de estos bienes, tras la desaparición del sistema de producción hacendario que acabó con el peonaje y la servidumbre en las haciendas, con el surgimiento de los ejidos. La vigencia del peonaje y la servidumbre hacendaria es señalada como uno de los factores más importantes que frenaron la expansión industrial –no henequenera- de la economía yucateca *pues el mercado interno era muy reducido debido a la ausencia casi total de un mercado de fuerza de trabajo libre*, que este sistema traía consigo, *y a la producción de autoconsumo*. (García, 1979). Posteriormente fueron *los breves periodos de recuperación del mercado henequenero durante la segunda guerra mundial y la guerra de Corea, aunados a la política de sustitución de importaciones los que impulsaron un poco la producción de bienes de consumo, principalmente la industria de alimentos y bebidas* (Castilla y Torres, 1996).

Cabe señalar que fue la misma oligarquía henequenera, la que tras haber afianzado su poder en la entidad detentando el control económico y político de la región, paulatinamente va incursionando en otras actividades, demostrando su vocación por la producción de alimentos y bebidas. A través de un proceso de centralización y monopolización durante 1930 y 1940, estos empresarios se apropiaron del comercio y de la industria local.

A la llegada de los años sesentas, el Estado emerge como el principal agente económico. En Yucatán, la ya evidente crisis henequenera, por falta de mercado, propicia la creación de Cordemex en 1964, a partir de la adquisición de las cordelerías privadas por el Estado. Esto constituyó un impulso importante para la diversificación económica de la región, ya que las indemnizaciones que recibieron los empresarios cordeleros por sus plantas, sirvieron de capital inicial para su incursión en otras actividades. Anecdóticamente se refiere de una expedición empresarial organizada por el Centro Patronal de Monterrey para los empresarios yucatecos que *no encontraban en qué invertir su capital*. Se les llevó a visitar importantes industrias regiomontanas y de aquí surgieron algunas fábricas locales. (Canto, 1998).

Es a partir de los años setentas y durante poco más de una década, hasta anteceder al colapso financiero de 1982, que se considera la segunda etapa de industrialización en Yucatán. En ésta, la ampliación del mercado local, el desarrollo de las actividades comerciales y de servicios, el crecimiento demográfico de la ciudad de Mérida, el nacimiento de Cancún como polo turístico, que demandaba bienes diversos por su acelerado crecimiento, así como el auge petrolero en Tabasco, norte de Chiapas y sonda de Campeche, fueron los factores que provocaron una creciente demanda de bienes y servicios. Ante esto, *Yucatán, y en especial Mérida, era el único lugar que contaba con una infraestructura industrial medianamente desarrollada, a partir de la cual fue posible, vía fuertes inversiones, producir para abastecer el mercado regional en expansión*. (García, 1979) Con esto, se incentivan la creación y ampliación de empresas entre las que destacan precisamente las de alimentos y bebidas por el número de empleos que generaron.

A comienzos de la década del ochenta, una primera oleada de capitales nacionales e internacionales incursiona en la entidad. Algunos de estos adquieren empresas locales,

mientras que otros llegan directamente a instalarse. En el caso del subsector estudiado, destaca que, por estos años, se inicia un proceso de adquisición de empresas locales por corporativos nacionales, proceso que se profundiza durante los años noventa, con una segunda oleada de capital foráneo que viene a afianzar su presencia en la entidad, ampliando sus operaciones. Junto con ellos, se instalan otros, atraídos por la ubicación geográfica del estado que resulta favorable a las expectativas de exportación de estas empresas. De manera lenta pero continua, este proceso ha venido a acrecentar el subsector de alimentos; entre los casos más sobresalientes de adquisiciones de plantas locales por capital foráneo se encuentra el de la Galletera Palma adquirida por el grupo Gamesa de Monterrey (1979), la Cervecería Yucateca vendida al grupo Modelo en 1986, la empresa Bimbo que compra Trevi por 1982 para posteriormente inaugurar planta en 1994 y recientemente (1999) la firma Bachoco adquiere la empresa Campi que sin ser de capital local, operaba en la entidad desde 1957.

La crisis económica de 1982 dañó definitivamente la ya de por sí mermada industria henequenera, que había concentrado su poder en la paraestatal Cordemex³⁷, cuya producción se derrumbó y ocasionó el cierre de esta gigantesca empresa en un lento proceso de liquidación de los subsidios a los campesinos henequeneros que terminó en 1992. El sector primario requirió entonces ser reorientado hacia otros cultivos, hacia la agroindustria y principalmente hacia la ganadería (porcicultura y avicultura), actividades en las que hoy se sustenta la importante y creciente industria de la carne en la entidad.

Así, en 1984 se presenta el programa denominado de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán, mismo que contempla de manera importante la diversificación de las actividades agropecuarias dentro y fuera de la zona henequenera y la promoción intensiva de las actividades pesqueras, ambas de crucial importancia para el desarrollo de los establecimientos procesadores de alimentos.

El cambio estructural en la economía nacional hacía un modelo económico abierto y competitivo, tras la puesta en vigor del TLCAN, en enero de 1994, plantea nuevos retos al

³⁷ El “problema henequenero”, marco una lenta agonía de una industria que llegó a ser el pilar de la economía de Yucatán e hizo de la entidad una de las más ricas de México. En la actualidad, permanecen funcionando cordelerías y empresas relacionadas con el henequén, pero sin la fuerza que llegó a acumular Cordemex.

desarrollo industrial de Yucatán al acrecentarse la competencia por los mercados y con ella, la necesidad de reorientar la producción a la calidad y competitividad.

La instalación de plantas maquiladoras en la entidad, sostenida en una fuerte política de fomento, en años recientes, ha sido la nueva estrategia de desarrollo industrial de la región. Diseminadas por toda la entidad, con estas plantas se pretende emplear a la abundante mano de obra desempleada a causa del colapso henequenero. Junto con la entrada de inversión extranjera, a través de las maquiladoras, en el transcurso de los años noventas, se observa una segunda incursión de capital foráneo a la entidad, encarnado en poderosos corporativos nacionales que llegan a instalar planta en el estado, como son los casos de la Pepsi, Maseca , Bimbo (que se afianza con nueva planta) y Bachoco, entre los más importantes.

Pese a los cambios que ha sufrido el socioterritorio yucateco que indudablemente están transformando la estructura económica de la región y las formas y niveles de operación de los establecimientos productores, el subsector de alimentos y bebidas conserva su papel protagónico en la industria manufacturera de la entidad por su aportación sobresaliente del 33.5% de unidades de producción, el 29.2% de personal empleado y el 50.83 % al PIB manufacturero estatal.

Cabe señalar que según información proporcionada por el INEGI (1999), el 35% de los establecimientos de este subsector se ubican en la ciudad de Mérida, mismos que ocupan al 55% del personal total empleado por el subsector. Este comportamiento, por una parte, sugiere que son los de mayor tamaño los que se ubican en la ciudad capital, y por otra parte, reafirma la tendencia de concentración de los establecimientos manufactureros en la capital de la entidad.

4. COMPOSICIÓN ACTUAL DEL SUBSECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN YUCATÁN.³⁸

Según los dos últimos Censos Económicos, cuya información corresponde a los años de 1993 y 1998, de la distribución de las unidades económicas y de personal ocupado al interior de las ramas de actividad que conforman el subsector de alimentos y bebidas, se desprenden varias consideraciones:

CUADRO 4
ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO EN EL SUBSECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS. YUCATÁN,
1993 Y 1998

RAMAS:	ESTABLECIMIENTOS				PERSONAL OCUPADO			
	1993	%	1998	%	1993	%	1998	%
INDUSTRIA DE LA CARNE	961	24.83	507	14.75	2425	12.50	3018	14.97
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	226	5.84	159	4.62	656	3.38	591	2.93
ELABORACIÓN DE CONSERVAS ALIMENTICIAS	83	2.14	117	3.40	836	4.31	1120	5.55
BENEFICIO Y MOLIENDA DE CEREALES Y OTROS PRODUCTOS AGRÍCOLAS	35	0.90	69	2.00	337	1.74	539	2.67
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	862	22.27	911	26.50	4829	24.88	4832	23.98
MOLIENDA DE NIXTAMAL Y FABRICACIÓN DE TORTILLAS	1180	30.49	1402	40.79	3712	19.13	4006	19.88
FABRICACIÓN DE ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES	6	0.16			816	4.20	665	3.30
FABRICACIÓN DE COCOA, CHOCOLATE Y ARTÍCULOS DE CONFITERÍA	20	0.52	23	.66	45	0.23	47	.23
ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA EL CONSUMO HUMANO	405	10.47	147	4.27	1790	9.22	1629	8.08
ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES	21	0.54	20	.58	888	4.58	692	3.43
INDUSTRIA DE LAS BEBIDAS	71	1.83	72	2.09	3072	15.83	2981	14.79
TOTAL	3870	100	3437	100	19406	100	20149	100

FUENTE: Elaboración propia con base a INEGI, *Censos Económicos Yucatán*, 1994, 1999

³⁸ Según la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) Alimentos, bebidas y tabaco constituye un subsector de la Industria manufacturera. Sin embargo, cabe aclarar que actualmente Yucatán carece del grupo de tabaco por lo que esta presentación se limitará a la industria de alimentos y de bebidas.

Este subsector recibe la clave treinta y uno dentro de la CMAP y se define como "la producción de bienes alimenticios procesados para consumo humano o para animales. Los alimentos considerados aquí, se caracterizan generalmente por estar conservados o empacados debido a la separación temporal entre su producción y su consumo, abarcando tanto los bienes alimenticios que están listos para su consumo, como aquellos productos utilizados como insumos para la preparación de alimentos" (INEGI, 1999). Se excluye el empaque de frutas y verduras frescas, así como los restaurantes y similares y se incluye la industria de bebidas, de particular importancia en Yucatán. El subsector de alimentos, bebidas y tabaco incluye un total de trece ramas económicas de las cuales, como se ha mencionado con anterioridad, no existen en la entidad la de Beneficio y Fabricación de Productos de Tabaco (número 3140), ni la industria azucarera (número 3118). Según datos del Censo Nacional de 1990, el subsector alimentos y bebidas de Yucatán participa en once ramas de las trece que componen el subsector a nivel nacional.

Las ramas predominantes al interior del subsector, en cuanto a unidades económicas, en los dos años analizados, corresponden a las de molienda de nixtamal y elaboración de tortillas, la de carne y la de productos de panadería. Como ya es bien conocido, estas ramas generalmente se constituyen de micro establecimientos que se encuentran diseminados por toda la entidad, que funcionan como negocios familiares, de manera artesanal y semi-artesanal, aunque hay que señalar que, en la última década, se observa que la industria del pan y de la carne establecidas en la ciudad capital, paulatinamente han incorporado a sus procesos productivos insumos y maquinaria que han venido a reemplazar algunas de las fases que comprende la elaboración artesanal; en el caso del pan son el amasado y reposo las etapas productivas que se han modificado, lo que ha disminuido el tiempo de elaboración y el uso de mano de obra, mientras que la industria de la carne, cada vez más, tiende a tecnificarse y diversificarse.

Acercas del número de establecimientos, se encontraron algunas variaciones entre los dos años analizados, destacando la disminución de establecimientos en las ramas de elaboración de otros productos alimenticios, carne y lácteos. Por el contrario las de conservas, molienda de cereales, productos de panadería y fabricación de tortillas mostraron crecimiento en el número de unidades.

En cuanto a personal ocupado, nuevamente son las ramas de panadería, carne y tortillas las que predominan en la captación de personal. Asimismo, destaca la industria de las bebidas en cuanto a personal ocupado; en el último censo, similar al alcanzado por la industria de la carne y pese a que el número de establecimientos apenas representaron el 1.6% en 1993 y el 2.0% en 1998 al interior del subsector.

Estas ramas (bebidas y carne), a diferencia de las de pan y tortillas, aglutinan mayor variedad de clases de actividad y su configuración es más heterogénea en cuanto a requerimientos de inversión y tecnología.

La primera comprende desde purificadoras de agua, elaboración de jugos, embotellado de refrescos hasta la elaboración de bebidas alcohólicas y cerveza. La segunda va desde la matanza de ganado y aves, la congelación y empacado de carne fresca y mariscos hasta la preparación de conservas y embutidos de carne.

El dinamismo del subsector expresado en la obtención de un mayor valor agregado, para los dos años analizados, se concentra en dos ramas: la industria de las bebidas y la fabricación de aceites y grasas comestibles. Tan solo la industria refresquera elaboró en 1993 productos que equivalen al 22.5% del valor total del subsector, mientras que la fabricación de grasas y aceites representó el 24.1% de ese mismo valor. Para 1998 la aportación de esas ramas fue, en el caso de las bebidas ligeramente menor a 1993 al descender al 21.4% mientras que la fabricación de grasas y aceites reportó un pequeño incremento al alcanzar el 25% del valor de la producción bruta total (en miles de pesos) del subsector. (véase cuadro 5). Otra rama de actividad que destacó en 1993 es la preparación y mezcla de alimentos para animales (incluida como actividad única dentro de la rama de elaboración de alimentos preparados para animales), que mantuvo un valor agregado censal bruto considerable y productos elaborados que aportaron el 18.6% del valor de la producción bruta total; participación que desciende al 10.7% en 1998 (véase cuadro 5)

Ahora bien, al comparar la participación de las principales ramas del subsector de alimentos y bebidas de la entidad en relación al país resalta la de fabricación de aceites y grasas comestibles por su producción bruta total (en miles de pesos) de \$625 099.3 para el año de 1993, misma que representó el 10.1% del total nacional, mientras que la elaboración de alimentos para animales, eslabón importante de la industria de la carne aportó el 6.9 al total nacional. Al respecto, cabe señalar que en el caso de la fabricación de aceites y grasas comestibles cuya participación a nivel nacional es sobresaliente se trata de únicamente una firma yucateca organizada en un importante corporativo con inversiones en varias partes del territorio nacional y con más de dos mil trabajadores.

En el caso de la elaboración de alimentos para animales, éstos generalmente constituyen eslabones de importantes corporativos agroalimentarios regionales que, en búsqueda de abaratar costos para su actividad primaria, incursionan en esta rama cuya importancia queda de manifiesto por su aportación al valor de la producción tanto en la entidad como a nivel nacional. Estos productores de alimentos para animales se convierten en importantes importadores de granos –principalmente de sorgo, maíz y pasta de soya- por lo que su actividad se ve fuertemente influenciada por las fluctuaciones de la moneda mexicana.

En 1993, la aportación, a nivel nacional, del subsector de alimentos y bebidas yucateco fue del 4.2% en unidades económicas, el 2.8% del personal ocupado y el 2.2% de la producción bruta, porcentajes importantes si nos remitimos a la aportación de las manufacturas yucatecas a nivel nacional. En 1998, la aportación del subsector local al nacional sufrió un ligero descenso, más notorio en el caso de las unidades económicas que descendieron a 2.9% mientras que el personal ocupado por el subsector yucateco, en este año representó para el nacional el 2.5% y su contribución bruta total (en miles de pesos) fue de 2.3%. En cambio, en la estructura del PIB manufacturero del estado y en el total estatal, expresado en miles de pesos, la aportación del subsector de alimentos y bebidas ha venido ganando terreno, en los últimos años, tal como se observa en los cuadros siguientes. Con todo lo ya señalado, se evidencia la importancia del subsector en la entidad, por su liderazgo en el sector manufacturero, aunque fuera de ella, su presencia es modesta.

CUADRO 5
APORTACIÓN DEL SUBSECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS AL PIB DEL ESTADO DE YUCATÁN, 1993-1999
 (MILES DE PESOS A PRECIOS CORRIENTES)

AÑO:	TOTAL DEL PIB DEL ESTADO DE YUCATÁN	PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	PORCENTAJE DENTRO DEL TOTAL (%)
1993	15 029 646	910 499	6.06
1994	17 218 056	1 014 966	5.89
1995	20 898 510	1 457 485	6.97
1996	29 291 150	2 196 689	7.57
1997	36 895 171	292 551	7.89
1998	45 777 958	3 414 504	7.46
1999	56 711 465	4 516 592	7.96

FUENTE: Elaboración propia en base a INEGI, "Sistema de Cuentas Nacionales de México: Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1993-1996", Edición 1999.

CUADRO 6
APORTACION DEL SUBSECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS A LA PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL ESTADO DE YUCATÁN EN 1993-1998 (VALORES EN PESOS REALES, 1993=100)

DIV. I PROD. ALIMENTOS Y BEBIDAS	NACIONAL	YUCATÁN	CONTRIB. AL TOTAL NACIONAL	CONTRIB. AL TOTAL POR ENT. FED.
1993	59,297,072	910,499	1.54	49.7
1994	66,644,236	1,014,966	1.52	48.07
1995	90,937,313	1,457,485	1.6	52.19
1996	126,355,227	2,196,689	1.74	53.72
1997	150,853,130	2,912,551	1.93	55.33
1998	180,073,393	341,552	1.9	52.85

FUENTE: Elaboración propia en base a INEGI, "Sistema de Cuentas Nacionales de México: Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1993-1996", Edición 1999.

CUADRO 7
 PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL DEL SUBSECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS YUCATÁN (MILES DE PESOS)

RAMAS	PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL (1994)		PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL (1998)	
		%		%
INDUSTRIA DE LA CARNE	153618	5.93	877300	10.04
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	23696	.91	93775	1.07
ELABORACIÓN DE CONSERVAS ALIMENTICIAS	127733	4.93	586640	6.71
BENEFICIO Y MOLIENDA DE CEREALES Y OTROS PRODUCTOS AGRÍCOLAS	77940	.3.01	546527	6.25
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	280982	10.8	759410	8.69
MOLIENDA DE NIXTAMAL Y FABRICACIÓN DE TORTILLAS	99976	3.86	280692	3.21
FABRICACIÓN DE ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES	625099	24.15	2192650	25.09
INDUSTRIA AZUCARERA	-	-	-	-
FABRICACIÓN DE COCOA, CHOCOLATE Y ARTÍCULOS DE CONFITERÍA	1527	.05	4477	.05
ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA EL CONSUMO HUMANO	133908	5.17	598439	6.85
ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES	480699	18.57	928870	10.63
INDUSTRIA DE BEBIDAS	582182	22.50	1870327	21.40
TOTALES	2587369	100	8739107	100

FUENTE: Elaboración propia en base a INEGI y Comisión Nacional de Alimentación, "El Sector alimentario en México", Edición 1998, *Censos Económicos Yucatán 1994 y Censos Económicos Yucatán, 1999*

5. LOS REFERENTES SOCIOTERRITORIALES DE LOS ACTORES LABORALES YUCATECOS.

5.1 MILPEROS, PEONES HENEQUENOS Y OBREROS.

Tal como ya se señaló, citando al historiador Sergio Quezada (1998), cuando los españoles, en busca de oro y piedras preciosas, se internan a Yucatán en el año de 1517, lo único que encuentran es una enorme población de hombres y mujeres que -para ellos- eran susceptibles de ser utilizados como mano de obra. A partir de entonces, se inicia un largo y doloroso proceso de domesticación del trabajo indígena a fin de enajenarlo a favor de los españoles y descendientes. Este proceso implicó la desacralización de la naturaleza, con lo cual se atacó de manera frontal la forma de vida y la concepción del mundo de los mayas yucatecos de aquellos tiempos, quienes vivían y se reproducían en armonía y al ritmo de la naturaleza a través del *sagrado* cultivo del maíz dotado de una mágica religiosidad. Al

respecto, cabe señalar la comunicación personal (30 de agosto de 2002) de la Dra. Alejandra García acerca de la diferencia del significado del trabajo entre los pueblos mesoamericanos y occidentales. Para los primeros, la actividad principal, antes de la colonización era la agricultura y ésta era vivida como una actividad ritual y sagrada de intercambio con la naturaleza, mientras que para los segundos, predominaba la concepción heredada de la tradición judeo-cristiana, cuyo mandamiento bíblico ordena a los hombres *comer con el sudor de su frente*. Es decir, el trabajo es un castigo divino.

En el caso de Yucatán, el proceso de domesticación y de extracción de excedente de sus habitantes, a partir de la llegada de los españoles y continuada por sus descendientes, ha pasado por diversas modalidades. La historia señala la tributación a través de la encomienda, la imposición de los servicios personales; y finalmente la hacienda, primero con la aparcería y luego con el peonaje acasillado. Si bien, en cada una de ellas se generaron y reprodujeron prácticas y relaciones entre la mano de obra y sus gestores, la violencia del despojo y la imposición de una nueva forma de vida y de trabajo, en contraposición a la cultura autóctona, fue el común denominador de todas ellas, al mismo tiempo que, a través de dichas modalidades, históricamente se fueron edificando las condiciones hacia la conversión de los mayas en fuerza de trabajo. Esto es, la liberación de los trabajadores, en un sentido marxista: desposeídos de sus medios de producción y de vida.

Así, al igual que en otras sociedades predominantemente indígenas, en los mayas yucatecos fue la dominación étnica impuesta por la violencia de las armas durante la conquista, y posteriormente, la destrucción de sus recursos de sobrevivencia colectiva, la estrategia que permitió y dio sustento a la apropiación del trabajo colectivo por unos cuantos (Bracamonte, 1993; Sabido, 1995; García, 1999). En este sentido, la inferioridad y superioridad racial y cultural han sido los elementos ideológicos en los que se han asentado, de manera importante, las relaciones de trabajo en Yucatán.

El paulatino repliegue de los mayas hasta su conversión en fuerza de trabajo libre se inició con el llamado sistema despótico tributario o encomienda, como también se le conoce a la forma general que adoptó la estructura económica de la Provincia de Yucatán durante la época colonial (Bracamonte, 1993). En este contexto, las comunidades mayas

quedaron subordinadas a la monarquía española, a la gobernación de la provincia y a diversos grupos de colonizadores como fueron los encomenderos y los clérigos. La subordinación obligaba la entrega de productos y trabajo directamente a la población española a través de la tributación civil y eclesiástica, los repartimientos de algodón y cera y los servicios personales. *Se trataba de un sistema despótico que descansaba en un supuesto principio de superioridad blanca e inferioridad indígena, que sirvió como justificación del dominio colonial sobre las comunidades* (Sabido, 1995)

La imposición del sistema colonial requirió también –tal como señala Bracamonte, 1993 y García, 1999- de la desestructuración social y cultural de los indígenas. Para conseguirlo se busco destruir sus vínculos con su colectividad y su forma de vida, misma que se sustentaba, de manera primordial, en una relación armoniosa con la naturaleza y en el cultivo sagrado del maíz. Por su importancia, vale la pena reiterar que *en su concepción del mundo, los mayas yucatecos conciben una relación de igualdad y colaboración entre ellos y su entorno. Por ello es que la naturaleza es considerada un lugar sagrado que conlleva una significación religiosa* (Pérez, 1996) Asimismo, en la concepción maya del universo, tal como lo refieren diversos autores (García, 1986; Quezada 2001) el monte era (es) terreno divino que ofrecía sustento a los animales y al hombre y, por lo mismo, no era susceptible de compraventa. Entre ellos, la propiedad de la tierra era inconcebible, éste era un concepto desconocido entre ellos. Esta visión del mundo profundamente arraigada entre los mayas yucatecos, la Dra. García lo sintetiza de la siguiente manera:

El monte tiene dueño y no se compra ni se vende. El milpero pide permiso a Yumbalam para entrar a su monte a través del rito. Sacrifica el jabín y los cedros para sembrar el maíz sagrado, para hacer milpa; la milpa tiene vida propia y hay que respetarla. El monte renace en la milpa. Y cuando el suelo se agota, el milpero se retira, permitiendo al monte cumplir los compromisos de su ciclo. (García, 1986)

En nombre de la fe cristiana, los españoles y sus descendientes atacaron esta cultura maya que desde su perspectiva era propia de incivilizados y de menores de edad; entonces se les persiguió y castigó por sus dioses, se les destruyeron sus ídolos, se les prohibieron juntas, bailes y fiestas, imponiéndoles altares y cruces; lo mismo que su lengua maya fue vedada e impuesta la castellanización. Sin embargo, la terquedad de los mayas,

caracterizados como de *obediencia forzada y humildad aparente*³⁹, llevaba en sí misma el germen de la resistencia, un comportamiento históricamente reiterativo a lo largo del tiempo a través de estallidos y revueltas y en tiempos recientes en la expresión *ma'* que significa “no”⁴⁰.

Los mayas resistieron y encontraron, una y otra vez, mecanismos para reconstituirse como grupo; entre estos mecanismos, Bracamonte (1993) menciona *el resguardo de ritos y costumbres en lugares apartados, y el empleo de un código subrepticio encubierto por el lenguaje, la adaptación de ciertos ritos bajo el manto de la nueva religión, y de las nuevas supersticiones y la adopción de instituciones y sistemas españoles que asumían como parte de su propia cultura*.

Con la Independencia, los mandamientos del trabajo indígena desaparecieron y el tributo se transformó en contribución personal. De manera paralela, avanza el proceso, iniciado tímidamente desde la colonia, de expropiación de tierras comunales con fines mercantiles posibilitada por las leyes que los liberales y conservadores implantaron a partir de la Independencia⁴¹. Una política agraria que entre otras cosas, declaraba zonas baldías y sujetas a apropiación privada, extensos territorios habitados por indígenas.

Este despojo dio paso a la conformación de estancias y haciendas y a nuevas formas de apropiación del trabajo, mismas que, vistas a través del tiempo, se encaminaban a la fijación de la mano de obra en los lugares de trabajo para su uso de tiempo completo. Así, tal como señala Bracamonte (1993) el funcionamiento de estas unidades de producción descansaba por una parte, en varias figuras laborales ya asalariadas⁴², jerárquicamente organizadas, quienes fungían en tareas de administración y vigilancia. Se trataba de los

³⁹ Expresión utilizada por el comisionado José Sabido Vargas en 1796 para referirse a la población maya.

⁴⁰ En maya significa no y despectivamente es adjudicado a los indígenas como parte de una personalidad intransigente.

⁴¹ Al respecto, véase Sabido, Arcadio. Los hombres del poder. monopolios, oligarquía y riqueza en Yucatán: 1880-1990

⁴² Bracamonte así lo señala. Por su parte, García, A. reconoce a la hacienda henequenera como una empresa capitalista en la cual, la diferencia central con el capital industrial consistía en la forma del capital productivo: medios de producción y medios de vida para los trabajadores, en vez de medios de producción y fuerza de trabajo. Otros autores, como Sierra (1980) ven el modelo hacendario como un bloqueo para el desarrollo de las relaciones capitalistas; a la deuda como obstáculo a la mercantilización de la fuerza de trabajo, es decir, a la libre venta y contratación de la fuerza de trabajo, y al salario desvirtuado de su contenido por mecanismos como la emisión de moneda de circulación restringida, la existencia de tiendas de raya o la insuficiente capacidad de compra.

mayordomos, mayocoles y mayores⁴³. En cambio, la otra parte, correspondiente a las labores de campo, estaban en manos de los llamados luneros quienes a cambio del arrendamiento de tierras prestaban sus servicios, por días, en las fincas maicero-ganaderas y azucareras. Cuando hacían falta brazos por las necesidades estacionales de los cultivos, se recurría al llamado trabajador por tareas, quien a cambio del pago de jornales se le asignaban labores rigurosamente definidas. La importancia de esta figura laboral – tal como señala Bracamonte (1993)- radica en que constituyó el eslabón transitorio del aparcerero y trabajador eventual (lunero) al fijo (peón asalariado).

En esta distribución de faenas el elemento étnico seguía presente, tal como lo refieren las palabras del mismo autor (1993): *dentro de la organización laboral de las haciendas, el origen étnico se empleó como el criterio fundamental en el establecimiento de una rígida jerarquía, que asignaba a los mestizos los puestos de mando y los trabajos mejor remunerados, y constreñía a los indígenas a las labores simples de campo*. Aunque hay que señalar que la asignación de estos últimos a las tareas de campo fue lo que les permitió seguir recreando sus prácticas tradicionales agrícolas y con ello su cultura ancestral.

En este contexto, conforme fue avanzando la expropiación de los recursos territoriales indígenas y con ello, el de sus prácticas tradicionales del culto a lo natural y a la tierra, también se fueron deteriorando sus estructuras organizativas y su forma de vida; situaciones que sentaron las bases para el desarrollo de la servidumbre como forma social predominante. Así, contradictoriamente, al mismo tiempo que se ahondaba el proceso de desarraigo, se avanzaba en la liberalización de la fuerza de trabajo (libre en términos del capital) y con ello, en la creación de las condiciones que finalmente posibilitarían el asalaramiento de los hombres y de las mujeres de estos lares.

De esta manera, el reclutamiento de los trabajadores para las haciendas (primero maicero-ganaderas y azucareras, y posteriormente henequeneras) fue posible por el decaimiento de la economía tradicional indígena, mientras que su fijación y disciplinamiento como mano de obra en ellas se persiguió principalmente a través de su

⁴³ Eran los responsables del funcionamiento de la hacienda, los mayordomos de la administraban de toda la hacienda, los mayocoles de la milpa y los mayores de la ganadería.

encasillamiento, endeudamiento y de castigos corporales. En este contexto, la deuda aparece como el mecanismo principal utilizado por los terratenientes para conseguir la permanencia de los trabajadores en la hacienda. La deuda de los trabajadores de las haciendas se conformaba de los adelantos individuales de salario otorgado por los hacendados bajo cualquier concepto, lo que proveía a los trabajadores de cierta seguridad económica para los imprevistos.

Pero la deuda también tenía un rostro social, su otorgamiento para determinados acontecimientos extralaborales de los trabajadores –bautizos, matrimonios, festividades, etcétera- permitía y propiciaba la intervención de los hacendados en el ámbito privado de sus trabajadores. Situación que desencadenó, entre otras cosas, un sistema de tutelaje de los hacendados hacia sus sirvientes por su papel de proveedor. El tutelaje llevaba impreso el sello personal del terrateniente en cuestión, dando lugar a diferentes modalidades en las relaciones de trabajo resultantes. Al respecto, resulta ilustrativa la historia de vida que presenta Pérez Taylor (1996) de una mujer que se desempeñó con varios patrones hacendados, cada uno con su forma personal de concebir su relación con sus subordinados.

Asimismo, cada hacienda contaba con un código de disciplina y de castigos para las faltas al trabajo, a través de los cuales se llevaba a cabo el modelaje del comportamiento productivo de los hombres y mujeres para estas unidades de producción; en esta normatividad implícitamente se forzaba a los trabajadores al abandono de sus concepciones del tiempo, de los espacios, del trabajo, etcétera; mientras que con la ayuda del látigo y los calabozos, los mayocoles obligaban a los trabajadores a hacer suyos nuevos principios productivos en el que destacaba el respeto a las jerarquías basadas en la etnia y la inculcación de una nueva disciplina como valor deseable. En general, en estos códigos de trabajo se expresaba la poca valía otorgada a la dignidad, cultura y vida de los peones acasillados en tanto se sostenían fuertemente en denigrantes castigos corporales como los azotes, la cárcel y el cepo.

Otro de los fuertes eslabones que conformaron el grillete de fijación de la mano de obra servil en las haciendas era el de las fiestas religiosas de los santos patronos, iniciadas en los pueblos y trasladadas a las haciendas. Estas prácticas, en realidad fueron posibilitadas por la lógica incluyente de la cultura y de la religiosidad mesoamericana,

donde muchos deidades cabían y siempre se mezclaban. El hecho de que se tratara de santos cristianos no iba en contra de su lógica. En cambio, esta pluralidad incluyente, si iba -y va- contra la lógica excluyente del monoteísmo judeo-cristiano.⁴⁴ El que estos santos tuvieran –tengan- rasgos o funciones enraizadas en la tradición maya muestra que se trata de una forma de resistencia. En 1865 Don Apolinar García y García, lo explicó: *De idólatras paganos que eran, sólo se ha conseguido que se conviertan en idólatras cristianos* (García, 1999). Al aceptar e incorporar a las imágenes religiosas a su vida, los mayas adoptaron a un *santo patrono* al que le rendían culto, lo vestían y le procuraban una estancia, actividades para las que también, frecuentemente, recurrían al endeudamiento. Paradójicamente las fiestas de los santos han jugado un doble papel al ser parte de la resistencia, pero también de la fijación a las haciendas. Hoy día, la devoción a los santos patronos, expresada en festividades y gremios en su honor sigue presente como un elemento cohesionador de la vida en comunidad. En los tiempos que corren, éstas han sido trasladadas de los pueblos a las colonias obreras de la ciudad, conformadas de migrantes. Sin embargo, para los empresarios contemporáneos, estas prácticas constituyen un problema pues son una importante y reiterativa fuente de ausencias e incumplimientos de los trabajadores.

Regresando a la historia: la llamada Guerra de Castas desatada en el sur de la entidad, en 1847, dividió a los habitantes indígenas de esa porción del territorio yucateco con los del norte (zona henequenera). Los campesinos del norte fueron movilizados bajo amenaza de castigos para combatir a los del sur como parte de sus obligaciones con la clase dominante. La importancia de este suceso radica en que los del norte se sintieron diferentes de los indios rebeldes. *En la medida en que se sentían así mismos como diferentes de los indios, los campesinos norteños se auto despojaron de una historia común de lucha contra el español invasor y posteriormente contra los terratenientes; historia que compartían con la población entera del área maya* (Labrecque, 1982).

Fue por ahí de 1870, que las crecientes exigencias mercantiles, provenientes del comercio internacional del henequén requirieron de más trabajo fijo en las haciendas. Ya no

⁴⁴ Sobre la lógica incluyente de la cultura mesoamericana y la excluyente de occidente, ver: García Quintanilla, 1999. Sobre la forma en que las deidades se mezclan como flúidos en Mesoamérica, ver: López

fue suficiente el realizado por los llamados luneros y por los trabajadores por tareas, sobre los que descansaba el funcionamiento de las fincas maicero-ganaderas y azucareras. Para enfrentar la demanda de la fibra, los productores de henequén tuvieron que esforzarse para conseguir más peones de tiempo completo. Y es que a pesar del despojo y de la violencia que lo caracterizó, los mayas seguían resistiendo al desarraigo de su forma de vida cimentada en la milpa donde el cultivo del maíz tiene hasta hoy un lugar de importancia central.

Una novedosa perspectiva histórica al respecto (García, 1999) registra que la primera generación de peones henequeneros fue posibilitada por las epidemias, catástrofes y hambre que en ese entonces (1880-1889) azotaron a los pobladores del mayab. Consentir en su desempeño como peones henequeneros requirió de su derrota moral a través de la enfermedad y el hambre (García, 1999); fueron la sequía y las plagas de langosta sobre las milpas, junto con las epidemias de tosferina y sarampión, las razones que dolorosamente condujeron los pasos de los hombres y mujeres mayas, principalmente los del norte⁴⁵ de la entidad, hacia las prometedoras haciendas henequeneras. Los del norte fueron divididos de los del sur y quebrantados por las calamidades. Su *derrota* constituyó uno más de los elementos que contribuyeron a someter *a quienes culturalmente no estaban dispuestos a su proletarización, ya que para ellos seguía siendo totalmente deseable sobrevivir aislados, fuera del modo de producción capitalista, en base al cultivo de auto subsistencia.* (García, 1979).

García, A. (1999) ahonda en este proceso dando cuenta de como la desaparición de la milpa, y con ello el alimento, entendido en doble sentido: material y cultural, fue lo que llevó a la población autóctona a perder su independencia, liberándolos como fuerza de trabajo que la hacienda henequenera capta para sí, imponiéndoles *una nueva cotidianidad que fue pensada, organizada, normada desde una imaginación donde ellos solamente son "brazos"*(García, 1999). Concebidos como simple anatomía, los peones henequeneros son obligados a trabajar entonces según la tradición judeo-cristiana: como castigo. Se les

Austin, 1994, *Tamoanchan y Tlalocan*, México, DF, Fondo de Cultura Económica.

⁴⁵ Los pobladores del sur y oriente de la entidad, caracterizados como rebeldes (bravos y pacíficos respectivamente) a raíz de la Guerra de Castas pudieron resistir y reconstituirse a partir de sus actividades tradicionales.

asignaron, las duras y simples labores de campo que requiere el cultivo y explotación del agave; *los trabajadores del henequén trabajaban desnudos, con estos calores y de sol a sol; era como estar pagando los pecados, sobre todo cuando las espinas del henequén rasgaban la piel del maya y para que no se enfermaran le ponían sal; así se curaban* (Testimonio recogido por Pérez, R. 1996).

Son innumerables las referencias acerca de las duras condiciones de vida y de trabajo de la población maya en las haciendas de esta época; nombrada por sus descendientes como *el tiempo de la esclavitud* debido a que se cimentaba en relaciones de trabajo forzoso⁴⁶, pero sobre todo, tal como señala García (1996) fue *finalmente en este tiempo que la actividad henequenera en las haciendas le ganó al sistema de vida tradicional, la de las relaciones armoniosas con su entorno y, sí en cambio, fueron arrojados al trabajo; un trabajo, para ellos, sin sentido- en el que los tiempos de la naturaleza ya no marcaban los del trabajo como antaño*. En este contexto, la incorporación del milpero, como peón a la hacienda henequenera, puede ser considerada como la primera ruptura productiva y primera gran modernización laboral, en tanto que los habitantes del mayab salieron transformados; el poder de los hacendados sobre sus trabajadores en este sistema estaba en la búsqueda del control sobre sus tiempos y movimientos, de forma *militarizada*⁴⁷, tal como puede observarse en los diferentes manuales para el cultivo del henequén que circulaban en esos años. García (1996) refiere como *el hacendado henequenero organizaba su producción como una manufactura, simplificando y estandarizando las operaciones, descalificando al milpero que debía saber de plantas, climas, de los astros, para meterlo en otra lógica productiva en donde el tiempo, la práctica y la violencia producirían un trabajador especializado*, a similitud del obrero ideal de Taylor.⁴⁸ (1911).

⁴⁶ Al respecto, véase Iglesias, E. Historias de vida de campesinos henequeneros de Yucatán en Yucatán: Historia y Economía año 2 Número 37 mayo-junio 1978, DEES-UADY y al mismo Pérez Taylor. Op.cit.

⁴⁷ De Portas, Rafael. Tratado sobre el cultivo de la caña y la elaboración del azúcar, y bases de economía rural y gobierno para los establecimientos de azúcar y para toda finca de campo de Yucatán, con instrucciones relativas al cultivo de henequén, citado por Alejandra García (1996) quien lo toma de Suárez Molina Victor. La evolución económica de Yucatán. Ediciones de la UDY, Mérida, 1997

⁴⁸ Frederick Taylor considerado el iniciador de la eficiencia industrial y cuya obra Los Principios de la Administración Científica fue publicada en 1911

La misma autora señala que fue necesario el paso de dos generaciones para que los habitantes mayas dieran señales de recuperación de sus tradiciones, misma que llegó acompañada de importantes revueltas y calladas resistencias⁴⁹ (incendios, cortes de hojas mal hechas, etcétera) sobre todo, las que tuvieron lugar entre 1910 y 1914.

En 1915, con la llegada de Salvador Alvarado a la entidad y al influjo de la Revolución Mexicana de 1910, éste decreta la abolición del peonaje y del trabajo forzoso en Yucatán. Sin embargo, la redistribución de la tierras no se realizó, quedando éstas en manos de los hacendados. En este contexto, la liberación de la fuerza de trabajo de las haciendas henequeneras arrojó a una enorme masa de trabajadores al mercado de fuerza de trabajo pues ahora ya quedaban libres del poder de los hacendados quienes a su vez previamente también los habían librado de sus medios de producción y de vida.

Pese a todo lo anterior, los historiadores de la región están de acuerdo en que hasta mediados del siglo XIX el trabajo no aparece claramente escindido ni de los medios de producción ni de los medios de vida necesarios para su reproducción. Una gran parte, de la población indígena yucateca, aún contaban con cultivos, actividades de sobrevivencia y con la cultura que les permitía resistirse al asalaramiento. En este sentido, el peón de las haciendas constituía una fuerza de trabajo que no había alcanzado aún la necesaria condición para su liberación, esto es, su separación de sus medios de producción. (Labrecque, 1982) aunque con el henequén empezó a experimentar y a desarrollar la especialización de las tareas, el apremio del movimiento y la asignación de un espacio en los lugares de trabajo.

Sin embargo, si formalmente con Alvarado se elimina la propiedad de unas personas sobre otras, en la vida diaria seguían existiendo determinadas prácticas, como la del tutelaje, para apropiarse del trabajo ajeno, sobre todo el de las mujeres y niños, al mismo tiempo que se enmascaraban las relaciones de trabajo evitando el pago a los trabajadores. Ya desde 1915, como parte de las reformas Alvaradistas, se promulgó la Ley del Trabajo que establecía como obligatorio un pago fijo de 50 cts. diarios a los sirvientes domésticos, sin distinción de edad y sexo, lo que en ese entonces era muy raro ya que el

⁴⁹ El subrayado es mío y constituye una llamada de atención en relación a que esta modalidad de rebeldía, es frecuentemente encontrada en el ámbito fabril.

servicio doméstico se disfrazaba de tutelaje de ahijadas, allegadas y encomendadas. Posteriormente, esta ley es reforzada por decreto con la prohibición de la servidumbre doméstica sin retribución y contrato, mismo que posteriormente será reafirmado en el código del trabajo y sus reformas que se promulgaron durante el gobierno interino constitucional de Felipe Carrillo Puerto (Eljure, 1996).

Pese a estas reglamentaciones y al tiempo transcurrido, hoy es posible encontrar resabios de esas prácticas. Algo de ello parece haberse trasladado al ámbito de la industria, entremezclándose con otras prácticas más nuevas. Este pudiera ser el caso del largo aprendizaje a que eran sometidos los trabajadores de oficio enmarcado en relaciones paternalistas. Asimismo, sin ser una constante, en algunos establecimientos de capital local, hasta hace pocos años, era común encontrar a menores de edad que, a decir de los empresarios, les fueron *encomendados* por sus padres –que lo solicitan a los patrones como un gran favor- para trabajar en la producción. Se les otorgaban -¿otorgan?- salarios de *aprendices* y contaban con ciertos apoyos de hospedaje y comida en los mismos establecimientos. En su mayoría, se trata de jóvenes de origen rural, sin educación formal, cuyos padres intentan ponerlos en el camino del trabajo a través de la supervisión personalizada del patrón.

La importancia de esta cuestión en la actualidad, estriba en que el perfil de la mano de obra existente en algunas empresas de capital local, sigue teniendo las mismas características. Por ello es abundante y barata. A su vez, este es uno de los elementos relacionados históricamente con la poca tecnificación encontrada en algunos establecimientos.

Regresando a la historia del henequén y sus trabajadores, cabe señalar que después de la expropiación cardenista, y en medio de un largo período de fluctuaciones en la demanda internacional del henequén, por cuestiones externas e internas, esta actividad pasa a manos del gobierno federal quien *a través de Banrural organiza la producción en el mismo sentido en el que la organizó la hacienda. Ahora hay crédito; antes hubo deuda, pero es igual: ni se cobra ni se paga; sólo se sujeta* (García, 1986). Con la creación del ejido en 1935 el gobierno federal tomó la tutela de los habitantes mayas que siguieron sembrando el henequén por varias generaciones. Contradictoriamente, los programas

gubernamentales los nombraban *socios* del gran ejido henequenero, mientras se ahondaba su dependencia a través del subsidio de esta actividad. Un fuerte paternalismo gubernamental se hacía patente a través del otorgamiento de despensas, seguro social y los créditos. Lo que a la larga, resultó más perjudicial que benéfico para todos. Grandes contingentes de ejidatarios fueron constantemente utilizados en las contiendas políticas del partido en el poder e ideológicamente se les constituyó en asalariados del gobierno. Esta se ha convertido en una de las etapas más vergonzosas de la historia regional; plagada de vicios y corrupción fomentados por los inspectores de campo pero que venían desde arriba. Finalmente, este período concluye en 1992 con la liquidación de más de 30 000 ejidatarios henequeneros (menores de 50 años), la jubilación de aproximadamente 12 000 (mayores de 50 años) y el despido, un año antes, en 1991, de toda la planta laboral de la paraestatal CORDEMEX, que en 1976 ascendía a más de 7 000 trabajadores -mismos que tenían a su cargo la fase industrial del henequén (Canto, 1998).

De esta manera, grandes contingentes de mayas yucatecos, masivamente fueron arrojados al desempleo, a la miseria, al alcoholismo, a la migración transnacional y regional, a las manufacturas urbanas⁵⁰. Después de varias generaciones fustigadas por el capataz de las haciendas, y de años, de tener al Estado como patrón, la población vieja, de alguna manera, había aceptado el monocultivo henequenero en detrimento del policultivo ritual de la milpa. No es que esta hubiera desaparecido completamente; algo de ella se recreaba en los patios de los ejidatarios henequeneros, pero la milpa como forma de vida tradicional fue arrasada por el henequén. Así es que para la población ya habituada al henequén, su fin, como su principio –al arrasar con los milperos- constituyó un golpe similar a la invasión española del siglo XVI. Toda su vida, su espacio, fue alterado.

Un exejidatario henequenero de Sihó, comisaría de Halacho lo refirió –palabras más, palabras menos- de la siguiente manera: *a los viejos en verdad les dolió el fin del henequén; cuando llega el lunes, agarran su sabucán con sus intrumentos y se van a la*

⁵⁰ Hay que señalar que desde finales de los años cincuenta, la actividad henequenera empieza a tambalearse y en los años setentas y ochentas entra a un proceso de crisis recurrente por lo que muchos de los jóvenes descendientes de ejidatarios emigran al polo turístico del Caribe (Cancún, Cozumel, Isla Mujeres) que en ese entonces demandaba albañiles y trabajadores de servicios principalmente. Asimismo, desde ese entonces otros prefieren emplearse en la ciudad de Mérida.

plaza en busca de sus compañeros y se ponen a llorar (comunicación personal de José Chim a la Dra. Alejandra García).

5.2 EL TRABAJO FUERA DEL PLANTEL

Alrededor del cultivo del agave se desarrollo otro tipo de actividad: la industrial que se encargaba de extraer la fibra de la planta y elaborar algunos artículos, principalmente sogas, a fin de dar respuesta a las exigencias del mercado externo. Al respecto, cabe señalar que la transformación de las hojas en fibra ya se realizaba desde tiempos prehispánicos en los solares de las viviendas mayas, aunque de manera muy rudimentaria a través del tonkós y el pakché⁵¹. En 1856, y después de varios intentos infructuosos, unos yucatecos inventan una máquina desfibadora con lo que la actividad pierde su carácter artesanal para iniciar su transformación a industrial.

A partir de este importante salto tecnológico, los trabajadores dedicados a estas tareas pierden el control que tenían sobre el proceso de producción y los volúmenes de fibra y artículos que manufacturaban. Sobre la misma concepción anatómica de la mano de obra, se encargó al trabajador de las desfibadoras tareas individuales simples, realizadas de manera mecánica, pero ahora, al ritmo de las máquinas, movidas por el vapor: *La intervención de aquellos* (los trabajadores) *se reduce a recibir los rollos de hojas, desatarlos, colocar las hojas* (en la máquina desfibadora), *recibir la fibra, poner las "bagaceras" donde caerán los jugos y la pulpa, tender la fibra, recogerla nuevamente, amarrarla, prensarla y embodegar las pacas en espera de que sean trasladadas para su comercialización o transformación* (Vázquez, L. 1999).

Con el desarrollo posterior de la industria cordelera, ahí por 1919, la fibra del henequén se transformaba en productos manufacturados; principalmente sogas y cordeles demandados por la agricultura norteamericana, así como también por el mercado local. A decir de Baklanoff y Brannon (1983) la mayoría de las fábricas fueron establecidas en

⁵¹ Instrumentos indígenas para obtener la fibra de la planta cuya utilización requería gran gasto de energía humana. Para una descripción de ellos y forma de funcionamiento, véase Suárez Molina, Víctor. La evolución económica de Yucatán a través del siglo XIX, México, Ediciones de la Universidad de Yucatán, 1977.

Mérida, la capital, donde había mano de obra adecuada, talleres de reparación y servicios urbanos como comunicación y transporte, agua y electricidad. La cercanía de Puerto Progreso (a 36 kilómetros de la ciudad de Mérida) también fue decisiva a fin de embarcar los productos henequeneros para su exportación, principalmente a los Estados Unidos de Norteamérica.

Siguiendo a los mismos autores, se sabe que debido al carácter de esta industria con respecto al uso intensivo de la fuerza de trabajo y la tecnología relativamente simple, Yucatán fue capaz de desarrollar una ventaja comparativa sobre los Estados Unidos en la manufactura de productos del cordel. La penetración de Yucatán en el mercado norteamericano fue facilitada por su ubicación geográfica, próxima a los Estados Unidos, así como a la ausencia de tarifas arancelarias americanas para esos productos. (Baklanoff y Brannon, 1983).

La importancia de los trabajadores industriales henequeneros radica en que constituyen el grupo pionero que da vida a la clase obrera en Yucatán. Y fueron quienes⁵² llegaron a fortalecerse, erigiéndose como modelo de organización y poder obrero en la entidad. Sin embargo, la figura del obrero cordelero lleva consigo también el sello de su paso por la paraestatal CORDEMEX que como ya se mencionó se caracterizó por su ineficiencia y corrupción. En tiempos recientes, según lo señalado por un dirigente de una de las centrales obreras de Yucatán, uno de los requisitos de la industria local para contratar personal es no tener en el historial laboral, la cordelería. Sobre todo, no haber sido trabajador de la paraestatal que a criterio de los empresarios, había permitido y fomentado vicios laborales en los obreros cordeleros.

Asimismo, de manera complementaria, ambas actividades industriales –desfibrado y cordelería- también requirieron de los trabajadores de oficio para su funcionamiento: carpinteros, mecánicos, herreros y soldadores, entre los más importantes. Se trataba de trabajadores calificados y semicalificados, formados por el *maestro*, a través de varios años, y de la experiencia derivada de la práctica diaria del oficio; estos trabajadores llegaron a

⁵² Vázquez (1991) señala que la historia de los cordeleros está asociada a la aparición, auge, y decadencia de la industria henequenera y puede dividirse en dos grandes momentos: unos en que aparecen como obreros de la oligarquía yucateca que tenía la propiedad de las cordelerías y otro en que aparecen como obreros de la empresa paraestatal Cordemex.

dominar los secretos y caprichos del funcionamiento de los *trenes de raspa* que, a decir de algunos, *tenían muchos desperfectos por el exceso de uso*. Asimismo, eran los encargados de la manufactura de carretas, carrozas y coches, en respuesta a la gran demanda de transporte de gente y carga dentro de la Península.

Así, una gran parte de la maquinaria usada en la industria cordelera, particularmente en las cordelerías pequeñas, era de origen local, construida en talleres mecánicos en Mérida o en los talleres de reparación de las mismas cordelerías. (Baklanoff, E. y Brannon, J. 1983). Tras la formación de Cordemex en 1964 con la adquisición, por parte del Gobierno Federal, de las cordelerías privadas, esta actividad se moderniza con nuevas técnicas de producción, con la introducción de tecnología considerada de punta para esos años y con la elaboración de nuevos productos (alfombras, tapetes y sacos que combinaban el henequén con fibra sintética). Para el mantenimiento de la nueva maquinaria se requirió capacitar a algunos de los viejos trabajadores, lo mismo que para el manejo de las nuevas líneas de producción. (Vázquez, 1991). Con esto aparecieron nuevas categorías de obreros cuya calificación era mayor respecto a los viejos trabajadores formados en las plantas cordeleras privadas.

Con la decadencia de la industria henequenera, todos los oficios que refaccionaron esa actividad han venido a apoyar a la industria de la transformación, y de manera especial, a la alimentaria. Durante la primera industrialización de la entidad, por las relaciones con el exterior que había propiciado la actividad henequenera, muchos empresarios pioneros de los alimentos y bebidas importaron maquinaria para sus empresas, los trabajadores de oficio aprendieron a repararlas y posteriormente crearon artefactos y prototipos tecnológicos al servicio de este subsector. El tránsito de la producción casera a la industrial de los alimentos debe mucho a esta preocupación. Las ramas de la panificación y la de otros productos alimenticios locales constituyen los ejemplos más evidentes de esto.⁵³

⁵³ Uno de los casos más conocidos en la región: el de la máquina para hacer *charritos* (botana popular yucateca) que fue diseñada y mejorada por un antiguo mecánico de desfibradoras, a petición de un productor de botanas que se inicia realizando todo el proceso de manera manual; proceso que va del amasado, laminado y cortado a mano. A fin de mecanizarlo, se le construyó una máquina que funcionaba manualmente accionando una manivela que hace girar todo el mecanismo. Después de unos años, y a petición del mismo productor, se le adaptó un motor eléctrico con capacidad para producir un bulto de botana por día. Posteriormente, a través de mejoras incrementales, se aumentó esta capacidad de producción a 4 y 10 bultos diarios.

El potencial creativo e innovador de la industria de la maquinaria en Yucatán surge y se desarrolla alrededor de las necesidades de la actividad henequenera. Pero hoy día sigue presente en la entidad y ha sido uno de los factores de importancia que ha contribuido al crecimiento de la industria alimentaria local. En la entidad son comunes los talleres encargados de diseñar y rediseñar –a veces, a partir de modelos extranjeros- maquinaria para el subsector alimentario. Este es el caso de las *sobadoras* o amasadoras utilizadas por las plantas panificadoras. De origen norteamericano, estas máquinas de pedal fueron adicionadas con motores eléctricos y de gasolina en la entidad.

5.3 EL ROSTRO DEL PODER EN LA PRODUCCIÓN: HACENDADOS Y EMPRESARIOS.

La figura del empresario local, según Ramírez (1994), está fuertemente asociada a los hombres emprendedores de finales del porfiriato. Conformados en un pequeño grupo oligárquico, los hacendados henequeneros de ese período llegaron a concentrar las tierras y las riquezas derivadas de la actividad henequenera. Este grupo dominaba también el gobierno, los bancos, los ferrocarriles, las casas exportadoras, la educación y la iglesia. Ejercían un poder ilimitado sobre sus trabajadores que remitía a la forma esclavista entremezclada con una fuerte dosis de paternalismo sustentado en la concepción de minoría de edad de la población maya; paternalismo que se reforzaba, entre otras cosas, con compadrazgos y celebraciones religiosas de gran importancia para los trabajadores.

Desde los tiempos coloniales, los primeros emprendedores yucatecos tomaron y llevaron a la hacienda la justificación de su autoritarismo y prepotencia caracterizando la personalidad de los mayas yucatecos, como: *el indio por su misma naturaleza es inclinado a la ociosidad y al abandono. No hay aliciente humano que le mueva a la ocupación; no le incita el dinero, ni las comodidades que proporciona a la vida humana; no le estimula el aumento de su casa en materias honrosas y de estimación; casi no usa el vestido preciso para cubrir su desnudez; no piensa en mirar por su posteridad; todos sus bienes se hallan inventariados en la nada; y jamás ponen diligencia alguna, ni aun en aquello que es*

necesario para su manutención y subsistencia (Lucas de Gálvez, primer intendente de Yucatán, 1786; citado por Castillo, J., 2002).

Así, Castillo (2000) señala que a los mayas yucatecos se les estigmatizó por la austeridad de su vida material, *por su falta de aplicación y dedicación al trabajo*, y se implementaron medidas –entre la que destaca la instrucción religiosa- para contrarrestar esta personalidad definida y construida a partir de los valores de una cultura diferente. Pero sobre todo, lo que se quiere destacar es que esos comportamientos *poco aplicados* emergían cuando el trabajo que realizaban era para otros. Pues desde la misma colonia, otras voces contradecían abiertamente estas consideraciones. Este es un testimonio referido en especial a las mujeres mayas: *...son grandes trabajadoras y vividoras, porque de ella cuelgan los mayores y más trabajos de la sustentación de las casas y educación de sus hijos y paga de sus tributos*, (el subrayado es mío) *y con todo eso, si es menester, llevan algunas veces carga mayor, labrando y sembrando sus mantenimientos. Son a maravilla granjeras, velando de noche el rato que de servir sus casas les queda yendo a los mercados a comprar y vender cosillas* (Fray Diego de Landa, 1521; citado por García, 1986). La expropiación del trabajo maya por los conquistadores a través del tributo, los repartimientos y los servicios personales, fue desde luego, lo que llevó a una forma de vida miserable que la hacienda profundizó.

En convivencia con este nivel de vida de la servidumbre hacendaria, resultaba entonces escandaloso, el consumo suntuario del grupo oligárquico de los hacendados. Tal como señala Ramírez (1994) los patrones de consumo de los hacendados durante el auge henequenero se reflejaron en la proliferación de las casas de importación de lujosos artículos, en sus continuos viajes al extranjero y en la educación de sus hijos fuera del país, especialmente en Europa. La llegada de Salvador Alvarado a la entidad en 1915 asentó un golpe al poder de los hacendados henequeneros y a su forma de vida pues decretó la abolición del peonaje y la servidumbre, situación que encareció la mano de obra. Sin embargo, no fue hasta la Reforma Agraria (1935) con la incursión Cardenista a Yucatán cuando realmente se afectaron los intereses de ese grupo con la expropiación de sus tierras para la conformación de los ejidos.

Posteriormente se observa que el comportamiento de los empresarios industriales yucatecos, a diferencia de los de otras regiones del país, fue relativamente apática, operando con el menor riesgo posible; con muy pocas inversiones en capital fijo; sin innovaciones en los productos ni preocupaciones por la búsqueda de nuevos mercados. Su producción estaba sustentada en el uso intensivo de la mano de obra capitaneada por gestiones que se movían entre el autoritarismo, el paternalismo y el disciplinamiento a través de los castigos. Muchos de ellos se iniciaron desde el porfiriato en la elaboración de bienes de consumo inmediato y en el comercio a través de empresas familiares. Una parte de ellos, en la actualidad ha logrado expandir sus actividades y afianzarse en la producción de satisfactores básicos, algunos con impresionantes redes de distribución y comercialización regional. Se trata de los llamados *capitales añejos* que crecieron y se expandieron durante la etapa de sustitución de importaciones (Ramírez, 1994).

Más adelante, a inicios del siglo XX, Ramírez refiere (1994) que la inmigración de familias libanesas viene a agregarse al sector empresarial con sus empresas dedicadas a la industria, al comercio y a la construcción y, que a diferencia del grupo anterior, este grupo *se inicia desde posiciones de miseria* (Ramírez, 1994) que han sabido remontar y en la actualidad han logrado lugares de gran importancia por el poder económico alcanzado. Con una cultura predominantemente de tipo comercial, este grupo también ha incursionado en la industria, principalmente de la confección, caracterizada -al igual que las empresas del grupo anterior- como familiar y sustentada en el uso intensivo de mano de obra bajo gestiones verticales, autoritarias e incluso racistas, mismas que diseminan por la entidad las modalidades del trabajo a destajo y la industria a domicilio.

Hasta el inicio de los años noventa, a los empresarios yucatecos se les seguía identificando como un grupo con una nula o pobre preparación y visión: *con frecuencia reacios a invertir en su modernización, sin conciencia de los beneficios de la capacitación de su planta laboral y del desarrollo organizacional. Prevalece entre ellos una visión inediatista del quehacer empresarial, identificado con la maximización de las utilidades en el corto plazo.* (Canto, 1998). El individualismo observado en la actividad henequenera ha persistido como forma de funcionamiento del capital local, comportamiento que ha

dificultado y, en ocasiones, frenado una participación exitosa ante los nuevos retos emanados de la economía global.

Pero, en el marco de una economía en transformación hacía una mayor competitividad; frente a la llegada creciente de empresas del resto del país a la entidad con nuevas formas de trabajo y de gestión; con sistemas organizativos novedosos; y frecuentemente equipadas con tecnología de punta, esta forma del quehacer empresarial yucateco ha quedado amenazada o cuando menos cuestionada. Hoy, una parte de la clase empresarial industrial parece estar dispuesta a modernizarse y actualizarse.

5.4 EL EJERCICIO DEL DESCONTENTO LABORAL: SINDICATOS EN YUCATÁN.

Los antecedentes del sindicalismo⁵⁴ en la entidad datan de inicios del siglo XX, cuando surgen las primeras organizaciones de obreros y artesanos de Mérida, entre las que destaca la Unión Obrera de Yucatán fundada en 1907. En ella participaron también núcleos de artesanos y trabajadores de los servicios, y pese a su corta vida fungió como un organismo de difusión de los preceptos anarcosindicalistas, dando lugar a posiciones clasistas más definidas y concepciones radicales con pronunciamientos abiertos de lucha anticapitalista. En ese entonces eran los trabajadores ferrocarrileros y los marítimos los que constituían las figuras laborales más importantes -después de los peones henequeneros- como reflejo de la economía agroexportadora.⁵⁵

Al momento de la fundación de la Casa del Obrero Mundial, precursora del Partido Socialista del Sureste en 1912, las organizaciones yucatecas encabezadas por los ferrocarrileros se afilian a ésta. Este hecho, sumado a la autonomía organizativa de las primeras agrupaciones del Puerto de Progreso, signadas por su combatividad y acción directa, daría lugar a la Primera Huelga General que estalló en el puerto en el año de 1913,

⁵⁴ Este apartado, con pequeñas adecuaciones, fue tomado de Castilla, B. y Torres, B. Las Relaciones laborales en Yucatán en De la Garza, E. y Bouzas, J. A. (coordinadores) Cambios en las Relaciones Laborales. Enfoque sectorial y regional. Volumen 2, UNAM, México, D.F., 1999

⁵⁵ Al respecto, véase los trabajos de Romeo y Rubén Frías Bobadilla, periodistas progresseños del sindicalismo en el puerto de Progreso.

con motivo de aumentos salariales y jornada de 9 horas. La huelga concluyó con la represión armada.

Durante el período constitucionalista (1917-1920), con la llegada de Salvador Alvarado a Yucatán, la alianza de éste con los sindicatos los fortalecía y propiciaba el camino para la integración de nuevas organizaciones. En 1915 una de las aportaciones más importantes del sindicalismo yucateco es la legislación laboral del mismo año, pues constituyó el primer intento serio para formalizar una reforma importante del Estado Mexicano, que a decir de Morales⁵⁶, representa uno de los pensamientos más avanzados de la época. Una de las propuestas más significativas fue la de establecer Juntas de Conciliación y Arbitraje, adelantándose casi dos años al artículo 123 de la Constitución Federal de 1917. Asimismo, se sentaban las bases para la libertad del trabajo, el establecimientos de contratos de trabajo, salario mínimo, prohibición de trabajo de menores, jornada de ocho horas y otras reglamentaciones de naturaleza política y sindical como el derecho de huelga. Al mismo tiempo la proliferación de agrupaciones proletarias y artesanales se desarrolló a un ritmo sin precedente.

Los años treinta fueron testigos de lo que Morales define como *la fase moderna* del sindicalismo. Destaca la actuación de los obreros cordeleros tanto por su peso numérico, como por sus acciones de lucha. Al respecto Pedro Echeverría⁵⁷ señala que en esta época se inician las luchas sindicales para los cordeleros, quienes primero obtuvieron ciertas ventajas, para luego frustrarse ante la resistencia empresarial que utilizaba todo tipo de represiones contra los huelguistas. Por estos años, se forma la Federación Sindical Independiente (FSI) que agrupa a trabajadores pioneros de alimentos y bebidas como son los cerveceros, panaderos, galleteros y trabajadores de otras industrias, (algunas de éstas creadas a fines del siglo anterior). Se crea también la Alianza Sindical de Defensa Colectiva (ASDC) que agrupa a los Cordeleros, a los trabajadores del transporte colectivo urbano, y otros, cuyo principio lo constituía la autonomía sindical respecto a la CTM. A estas

⁵⁶ Morales Jorge. Desarrollo Industrial y Clase Obrera en Yucatán: una década en transición. UNAM, tesis de licenciatura en Economía, 1984. México D. F.

⁵⁷ Pedro Echeverría. Los Cordeleros 1033-1980, Sindicato de Cordeleros de Yucatán. Universidad de Yucatán. 1981.

agrupaciones se sumaron las ligas de resistencia de obreros y campesinos, fundadas en 1918 que se encontraban en proceso de descomposición.

El Frente Único de Defensa Sindical (FUDES) creado en 1947, agrupaba a 34 sindicatos de industria. Esta organización sería la segunda en plantear una huelga general en apoyo a los obreros cordeleros. En 1960 se funda la Coalición de Sindicatos de Yucatán (CSY), que sucede a la anterior (FUDES) y del FSI, misma que integra, tanto a obreros regionales como a secciones de sindicatos nacionales de industria. Según el investigador Jorge Morales, el rasgo distintivo de esta agrupación fue la autonomía en sus decisiones con respecto a las centrales nacionales.

En 1970 la Coalición de Sindicatos de Yucatán, definida tradicionalmente como combativa durante la década anterior, entra en palabras de Morales, a *un impasse burocrático que le impide avanzar hacia posiciones de fuerza política organizada en los marcos de insurgencia obrera que tiende a generalizarse en todo el país*, manteniéndose rezagada del auge obrero en los inicios de la década. En estas condiciones sólo dos sindicatos importantes se adicionan en este período: el de los empleados de Cordemex, y el de los trabajadores del gas butano. A decir de Morales, en esta década el sindicalismo yucateco figura desarticulado y prácticamente en crisis. El desgaste al que habían estado sometido sus dirigentes -en particular el sindicato de cordeleros- conlleva a la desaparición de la Coalición en el año de 1976.

En esta época, se vivían los últimos esfuerzos del sindicalismo independiente formado por los choferes de autobuses, gasolineros, zapateros, panaderos, empleados de la CONASUPO, y de los trabajadores de la construcción, asesorados por Efraín Calderón Lara, quien por su labor con estos trabajadores, fue brutalmente asesinado en el año de 1974. A partir de entonces cobran fuerza las confederaciones obreras nacionales cuyos orígenes se encuentran en el año de 1968 al fundarse en Yucatán la Federación de Trabajadores de Yucatán, filial de la CTM bajo el mando del Fidel Velázquez. A principio de los setentas la FTY y la CROC eran los organismos más fuertes por la cantidad de sindicatos que corporativamente controlaban.

Hoy día, a pesar de que el discurso sindical, en el marco globalizador y de la modernización productiva, ha tenido que incorporar nuevos valores a su quehacer como el

de la negociación, el diálogo, los convenios, etcétera -todos ellos, elementos propios de un nuevo pacto y cultura laboral- el impacto de la desaceleración económica y las crisis transexenales traen aparejados un fuerte cuestionamiento del papel de los sindicatos dado el contexto de escasez de empleo y pérdida de estabilidad de los mismos.

En el caso de los sindicatos del subsector de alimentos y bebidas, agrupados de manera importante, en la CROC, es notable su debilitamiento y desplazamiento ante las exitosas estrategias empresariales implementadas con este fin en los grandes establecimientos, a partir del inicio de los años ochentas. Entre los casos más comentados resalta el de una refresquera, una galletera y otra de la industria de la carne. Hoy en día, el viejo y combativo sindicato de los cerveceros está en la mira. La patronal decidió cerrar su empresa pese a las millonarias inversiones de los últimos años⁵⁸. La central obrera local declaró que *no es más que una estrategia para deshacerse de personal viejo y cansado*⁵⁹ que *coincidentalmente* son los 500 trabajadores sindicalizados.

5.5 EL TRABAJO COMO VIVENCIA Y SUS ESTEREOTIPOS EN EL SOCIOTERRITORIO YUCATECO.

En general, estos son los procesos principales que dan especificidad al socioterritorio yucateco. De él se han nutrido históricamente los actores laborales: obreros, empresarios, y sindicatos, hoy inmersos en una dinámica de modernización productiva. Algunas de sus prácticas y relaciones actuales se han derivado de su historia, pues aunque unas se han disipado con el tiempo, muchas se han seguido refuncionalizado. De pronto, viejas prácticas, valores, actitudes, comportamientos tanto de las haciendas como de las antiguas fábricas, reaparecen en los nuevos espacios fabriles, entremezclados de manera sorprendente con novedosos mecanismos de adecuación productiva para hombres y mujeres de economías globalizadas.

⁵⁸ Solamente en los dos últimos años se destinaron \$130 millones para su ampliación y modernización, según las declaraciones que en su momento hicieron sus directivos.

⁵⁹ Declaraciones del Sr. Pedro Oxe Conrado, Secretario General de la Federación Revolucionaria de Obreros y Campesinos de Yucatán, Diario de Yucatán, jueves 1 de agosto de 2002, sección local, pg. 3

Todo lo perteneciente al ámbito cultural, al de la construcción del -o de los-sentido(s) de los comportamientos productivos son difíciles de asir, casi nunca son explícitos. En el caso que nos ocupa, se trata de orientaciones provenientes de una fuerte cultura cuyos matices no siempre son visibles a simple vista. Han sido construidos a través de una larga historia y su aprehensión resulta intrincada, requiere de un análisis delicado. Para los que nacimos y vivimos en este socioterritorio, las cosas se nos antojan naturales o lógicas y se dificulta reconocerlo como algo específico a su historia. Para los de fuera, estas especificidades no aparecen con nitidez, su intensidad se escapa, resultan poco reconocibles. Tanto para los de fuera, como para los de adentro, es muy fácil trivializar las especificidades. Lo difícil es llegar a apreciar su profundidad y su capacidad de marcar y significar el presente. Es aquí donde la recomendación de Geertz (1991) toma sentido: *el investigador necesita estar familiarizado con el universo imaginativo en el que los actos de la gente son signos*. En este caso, dilucidar las mezclas que se dan entre las diversas tradiciones culturales que en Yucatán conviven con la modernización y sus expresiones, constituye el reto y el punto de atención.

Por ello, antes de cerrar este capítulo, conviene asomarse desde la historia al papel que juega el trabajo en la sociedad yucateca, las percepciones de los actores productivos y su disposición a la modernización.

Hoy en día sigue siendo común escuchar los viejos argumentos de los empresarios que califican a los trabajadores como *flojos, indolentes* e intransigentes, incluso cuando existen estímulos monetarios de por medio. Lo sorprendente es que, palabras más, palabras menos, estas apreciaciones, tal como ya se vio, aparecen planteadas prácticamente en los mismos términos desde la época colonial. En ese entonces, el estereotipo fue utilizado para justificar métodos coactivos y brutales en la apropiación del trabajo de los mayas. Hoy su utilización es más ambigua y contradictoria. Los empresarios locales que manejaron estos estereotipos en las entrevistas, contradictoriamente señalaron también que preferían gente sin experiencia de trabajo fabril, de procedencia rural. Esto es, optan por la gente que parece encajar mejor con el estereotipo: trabajadores cuyo proceso de asalaramiento aparece “inacabado”; que por periodos, realizan –y prefieren realizar- actividades de autosubsistencia en sus comunidades; y que cuentan con el apoyo de grandes redes

familiares. Es decir, *campesinos* que realizan trabajo manufacturero, pero lo hacen como última alternativa o como complemento de la milpa. Pero lo más interesante, y lo que se quiere destacar aquí, es la ambigüedad de los empresarios que llevan profundamente marcado el estereotipo, pero no solamente los contratan, sino que esas mismas características forman parte del perfil deseable en muchos establecimientos de capital local. Argumentan que al tratarse de gente *acostumbrada a las duras tareas del campo, aguantan mejor el trabajo pesado*⁶⁰.

Ahora bien, y aunque parezca contradictorio, hay razones para pensar que esos argumentos no son solamente prejuicios infundados. Desde la perspectiva de los mayas obligados a funcionar como trabajadores en espacios que les resultan ajenos, eso de arrastrar los pies, trabajar con lentitud y hasta con torpeza, es una forma de resistencia. Es la expresión de un descontento ancestral por tener que trabajar en actividades sin sentido, bajo gentes que en su trato despectivo manifiestan sus prejuicios. Un descontento, una forma de resistencia transmitida generacionalmente por haber sido obligados a abandonar su forma de vida tradicional regida por otros valores. Trabajar para otros en lugar de hacerlo para mantener una relación de intercambio con la naturaleza de acuerdo a sus tiempos, es una de las cuestiones que aunque parece lejana, está incidiendo en el fondo y en la forma de concebir y vivir el trabajo cotidiano fabril.

Desde luego, por el transcurrir de los años, los prejuicios se han endurecido y arraigado en las conciencias y, las manifestaciones de rechazo y resistencia ya no son visibles como tales, de manera directa. Muchos empresarios entrevistados, no se explican el desgano, la apatía, que viene del desinterés en un trabajo que es ajeno y carente de sentido. Los trabajadores mismos no lo hablan fácilmente, pero en las entrevistas, el hastío recorre desde los puestos más bajos hasta los mandos medios. Un buen ejemplo de ello puede ser el rechazo categórico pero nunca hablado a ciertas prácticas de trabajo que ellos consideran inaceptables. Categórico en tanto que en muchas ocasiones abandonan la empresa sin siquiera cobrar lo ya trabajado⁶¹.

⁶⁰ Gerente de producción, 3 junio de 1998.

⁶¹ Comunicación personal de un administrador de planta maquiladora.

No hay que generalizar, pero donde más se han manifestado es en el ámbito de la gestión de la mano de obra y en la implementación de los sistemas de trabajo. La conceptualización del trabajo en la cultura maya, asociada como ya se dijo, a los ritmos de la naturaleza, llevaba consigo también otra noción del tiempo en el trabajo; sin la prisa fabril –artificial- de acuerdo al clima y a los demás seres vivos. El espacio también se concebía de otra manera; sin restricciones. Estas concepciones que subyacen a las representaciones culturales sobre el trabajo tienen su proyección en las prácticas cotidianas en el ámbito laboral; aspecto que emerge en los abordajes empíricos, como el que se presenta a continuación.

CAPITULO IV

LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN EN LA MANUFACTURA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN YUCATÁN

INTRODUCCIÓN

Tal como señalan Boyer (1998) y numerosos autores que han realizado estudios sobre el terreno (Castillo, 1996, 1997) los sistemas productivos, como concreción y práctica de los paradigmas productivos, adquieren especificidad, de manera compleja, con relación a determinados y variados factores, derivados del socioterritorio en el que se implantan. Es en este sentido que el mismo Boyer (1998) señala que *la superioridad de un modelo existe solamente con relación al contexto en el que opera.*

En el caso de Yucatán, ámbito de este estudio, conviene recordar que se trata de una entidad con escaso desarrollo industrial; primero a causa del predominio de la actividad henequenera que inhibió la inversión en otros rubros y después por la preferencia empresarial de las actividades comerciales y de servicios. Uno de los efectos de esta situación es la inexistencia de empresas dedicadas a la producción de bienes de capital. En contraparte, se observa la permanencia y crecimiento de los llamados sectores tradicionales como los alimentos, bebidas, y vestido. En este contexto, interesa ubicar el tipo de modernización que se está dando en los sistemas productivos del subsector de los alimentos y bebidas de la entidad ¿cuál es su punto de partida? ¿Hacia dónde va? ¿Cuáles son los ámbitos que se están modificando?

La intención de este capítulo es poder dar respuestas a estas interrogantes. Lo que se conoce, a primera vista, es que el subsector de alimentos y bebidas de Yucatán presenta una configuración muy heterogénea, con relación a las diversas características de sus establecimientos, algunas de ellas estrechamente relacionadas con el socioterritorio que los contiene: tamaño, rama de actividad, origen del capital, condición de exportación, ubicación etcétera.

La información que da sustento a este capítulo proviene de la aplicación de dos cuestionarios a los directivos de los establecimientos estudiados. Intitulados ambos como *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán* (véase los cuestionarios en el anexo). Su aplicación se llevó a cabo en 1999. Uno de los cuestionarios estuvo dirigido a conocer las formas de operación y los espacios de los sistemas productivos en transformación. En este, se puso énfasis en captar los cambios ocurridos durante la década de los años noventa dividiéndola en dos períodos: de 1990 a 1994 y de 1995 a 1999. Este corte temporal de los años noventa pretende captar los efectos de la liberación comercial ahondada en 1994 con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC). Con el otro cuestionario, se pretendió identificar y jerarquizar los principales problemas y retos que están enfrentando los establecimientos del subsector.

Antes de caracterizar a las plantas estudiadas conviene recordar que se trata de 54 establecimientos pertenecientes al grupo de Seguimiento de Empresas Grandes (SEG, INEGI, 1999), mismas que para ser consideradas como tales tienen que cumplir con cualquiera de los siguientes requisitos: contar con una ocupación promedio anual mayor a 50 personas (que puede ser la suma del personal ocupado en varios establecimientos de una misma empresa), sus ingresos ser mayores a \$1 600 000.00 pesos anuales, formar parte de una empresa local o nacional y o maquilar para exportación.

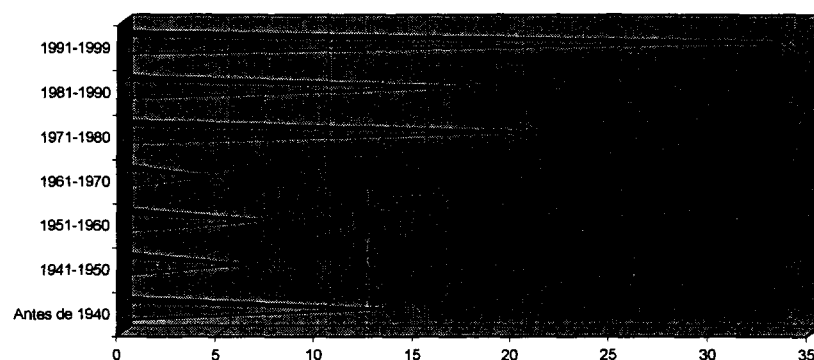
1. CARACTERÍSTICAS SOCIOLABORALES DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

El nacimiento de este subsector como tal se puede ubicar en los últimos años del siglo XIX y, principios del XX, con la fundación de varios establecimientos dedicados a la manufactura de alimentos y bebidas, algunos de los cuales hoy todavía persisten. Hasta hace dos décadas, estas empresas constituían claros ejemplos de la forma de operación y crecimiento que, por muchos años, tuvieron los establecimientos locales de alimentos y bebidas, en manos del capital yucateco exclusivamente, con un mercado regional y sin la competencia de poderosos capitales foráneos. Actualmente, algunos de ellos han logrado claras posiciones como líderes del mercado regional de alimentos y bebidas, otros denotan el impacto de la competencia recrudescida en los últimos años, uno que otro, han pasado a

formar parte del patrimonio de grandes corporativos nacionales de alimentos y también se sabe de otros más que sucumbieron.

Sin embargo, en su mayoría, los establecimientos que conforman este subsector fueron creados en la década de los noventa y setenta. En conjunto, los establecimientos estudiados alcanzaron una antigüedad media de 27 años.

GRÁFICA 2
CREACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN YUCATÁN SEGÚN PERÍODOS (%)



FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*.

Visto de otra manera, es precisamente en el período de transición de la economía nacional del modelo económico de economía cerrada hacia el de la liberalización de los mercados y a la exportación, en el que se registra la creación de la mitad de los principales establecimientos del subsector. Aproximadamente una cuarta parte más fueron creados entre 1884 y 1960, período correspondiente a la primera etapa de industrialización de la entidad y la otra cuarta parte restante fueron fundados entre 1961 y 1980. Con lo anterior, se apunta a la conformación del subsector con establecimientos muy antiguos (incluso con tres generaciones de empresarios), con otros de reciente creación. (Véase anexo cuadro 1)

Al influjo del cambio estructural, profundizado con la firma del TLC, en 1994, importantes capitales de cobertura nacional son atraídos a Yucatán por su estratégica geografía que resulta ventajosa para la exportación, dada su cercanía a Centroamérica, el Caribe e incluso a E.E.U.U., aspecto que se conjuga con el derrotero de la economía estatal

que tras la debacle de la industria henequenera⁶² tiende a impulsar y diversificar otras actividades económicas, lo que de manera particular, genera en el último período, aproximadamente de 1981 a 1999, un gran número de establecimientos dedicados a la producción de alimentos y bebidas.

Pero ¿Quiénes son los establecimientos que constituyen este subsector? ¿Cuáles son sus características sociolaborales principales? En su mayoría, se trata de establecimientos pequeños y medianos aunque también existe un 20% de grandes y macros.⁶³ (Véase el desglose en la gráfica 2) La media de ocupación en ellos se estimó en 179 trabajadores que alude a la predominancia del tamaño mediano aunque cabe señalar que la desviación estándar fue de 286 y los puntos mínimos y máximo fueron de 11 y 1500 respectivamente, lo que señala la amplitud existente en el tamaño de los establecimientos.

Sobre esta cuestión del tamaño, que se define con relación al personal ocupado, cabe señalar que son varias las ramas de actividad que enfrentan fluctuaciones en el empleo por inestabilidad en sus operaciones a causa de otras instancias; instancias difícilmente controladas por ellos. Este es el caso del procesamiento y empaque de pescados y mariscos que depende, de manera importante, tanto de condiciones climáticas, períodos de veda de determinadas especies, hasta sanciones ecológicas y arancelarias por parte del Estado y sus principales clientes. Lo anterior da lugar a períodos de inactividad conjugados con otros de alta actividad, lo que tiende a la variación de su plantilla laboral y a la utilización del trabajo eventual.

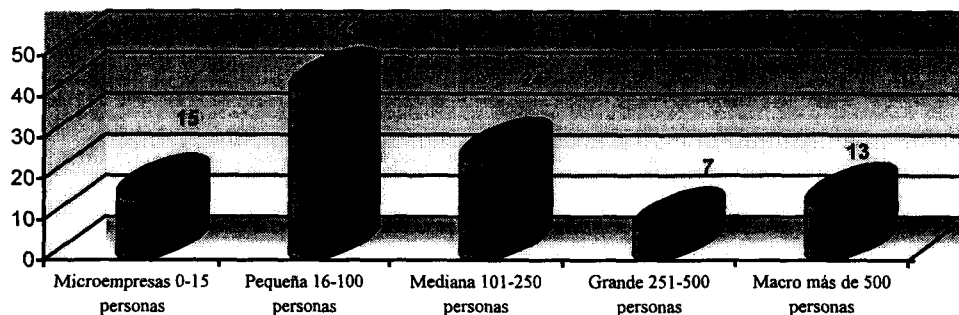
Asimismo, si bien, existe un relativo consenso en considerar que las empresas de mayor tamaño, asociadas al gran capital, tienen un mejor desempeño que las medianas y pequeñas y que en general, los lineamientos de la política industrial nacional han tendido a favorecerlas, en el marco de las transformaciones productivas, orientadas de manera importante, a las formas de producción asociativas, las empresas pequeñas y medianas juegan un papel preponderante como eslabones necesarios a las cadenas productivas. Sin

⁶² Debacle que se inicia a mediados de los años sesenta y que no finaliza hasta mediados de los noventa con la liquidación de miles de ejidatarios henequeneros.

⁶³ Para la determinación del tamaño se utilizó la clasificación de INEGI. Sin embargo, puesto que la unidad de análisis fue la empresa SEG, conviene recordar que por los criterios utilizados para su definición –arriba mencionados- tienden a eliminar a los de tamaño micro aunque no los excluye.

embargo, cabe señalar que en la entidad, este tipo de esquemas asociativos es muy incipiente todavía.

GRAFICA 3
TAMAÑO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN YUCATÁN. (%)



FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*.

El 81% de los establecimientos son de capital yucateco. Esto a pesar del interés demostrado por importantes consorcios de capital foráneo y su paulatina pero constante incursión en el subsector. Fruto de este interés lo constituyen el 19% de estos establecimientos en manos mayoritariamente de capital proveniente de otras entidades del país y, en menor medida, del extranjero. No es hasta tiempos recientes, que se detecta la entrada del capital nacional e internacional en este subsector, comportamiento que se expresa cuando se cruzan años de fundación de los establecimientos con el origen de capital predominante.⁶⁴

Con estos antecedentes de conformación muy tradicional del subsector - mayormente pequeños y medianos de capital local- se consideró analizar la relación entre los fundadores de los mismos y las gerencias. Esto es con la intención de identificar a la empresa de propiedad y administración familiar por la asociación que se le hace con la forma de operación tradicional. En este sentido, resulta interesante constatar que en más de la mitad de los establecimientos abordados –en el 65% de ellos- existe una estrecha relación

⁶⁴ Cuando se habla de capital predominante es del 51% y más.

familiar entre el gerente y su fundador contra un 35% que no la tiene. Aún más, en el 41% de los establecimientos estudiados el fundador y el gerente son la misma persona.

Fuertemente vinculado con lo anterior, las formas de financiamiento de los establecimientos constituyen asimismo un indicador acerca de la persistencia o alejamiento de las formas de operación tradicional, al mismo tiempo que proporciona una idea sobre la rentabilidad de sus operaciones. En este caso, la mayoría de los establecimientos se sostienen predominantemente de fondos propios; la contribución de la familia no llegó al 10% de ellos y los que utilizan los bancos son menos. Al respecto véase el siguiente cuadro:

CUADRO 8

PORCENTAJE DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN FUENTE DE FINANCIAMIENTO

FORMA DE FINANCIAMIENTO PREDOMINANTE (51% Y MÁS)	%
FONDOS PROPIOS	69
FAMILIAR	9
MATRIZ	6
BANCOS	4
OTROS	2

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*.

Con estos resultados se clarifica que si bien la familia, en muchos casos, aparece en la administración de los establecimientos, su importancia como financiadora de las actividades empresariales resultó relativamente pobre, lo que constituiría un indicador de la separación del patrimonio familiar del empresarial, y con ello, del distanciamiento de la forma patrimonialista que ha caracterizado la forma de llevar los negocios en el subsector abordado. No así el financiamiento por fondos propios que resultó relevante, lo que puede ser considerado como un indicador de la formalización y éxito de la actividad empresarial.

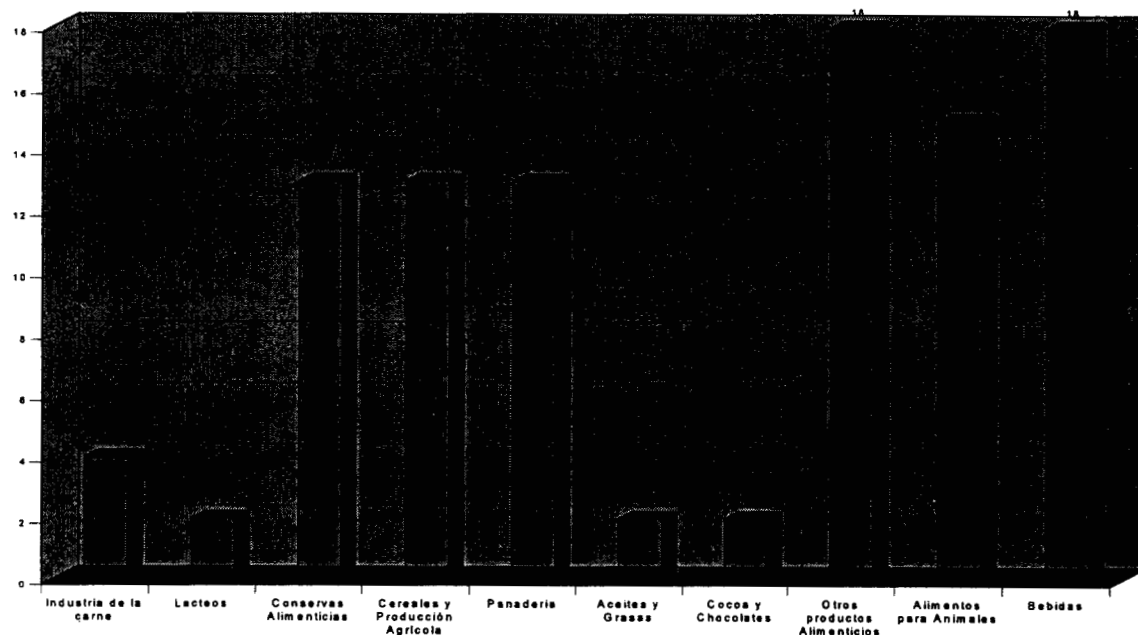
Asimismo, la poca presencia de los bancos como forma de financiamiento en la producción de alimentos y bebidas podría ser por el desconocimiento de los empresarios del subsector, de los programas de desarrollo y apoyo que, con estos fines, promueven las diferentes dependencias de gobierno, a través de los bancos, aunque también al escepticismo con que gran parte de estos empresarios ven estos programas, las altas tasas de interés bancarias, así como también el excesivo trámite y garantías que se requiere para

acceder a ellos. Trámites y garantías más relacionadas a las posibilidades de las grandes empresas.

En cuanto a las ramas de actividad predominantes, se encontró que las de mayor peso porcentual – ambas con el 18%- resultaron ser las ramas 21 y 30 correspondientes a la de *otros productos alimenticios y bebidas* respectivamente. La primera comprende el tratamiento y envasado de miel de abeja, refinación de sal, fabricación de hielo y la elaboración de botanas, salsas y condimentos cuya presencia y dinamismo las ha vinculado exitosamente al mercado exterior asegurándose en él importantes nichos. Cabe señalar la presencia de un gran número de establecimientos de esta rama en el subsector, aunque en su mayoría, se trata de pequeños productores. La segunda rama agrupa a las bebidas que van desde las envasadoras de agua purificada hasta las refresqueras, cerveceras y licoreras. Esta es una de las ramas más importantes del subsector en cuanto un segmento de ellas opera con tecnología de punta, está estrechamente vinculada con el capital foráneo, tanto nacional como internacional y, como se vio en el capítulo anterior, constituye una de las dos ramas con mayor valor agregado dentro del mismo.

La fabricación de *alimento para animales* (rama 22) representó el 15% de los establecimientos estudiados mientras que el *beneficio y molienda de cereales y otros productos agrícolas* alcanzó junto con la de *productos de panadería y conservas alimenticias* el 13%. Las ramas de actividad con menor participación de establecimientos son la de *lácteos, aceites y grasas* y la de *fabricación de cocoa, chocolate y artículos de confitería* tal como se muestra en el gráfico siguiente.

GRÁFICA 4
RAMAS DE ACTIVIDAD DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN YUCATÁN (%)



FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*.

Como puede observarse, los giros predominantes, —con excepción del de bebidas y alimento para animales— corresponden a actividades intensivas en recursos naturales, con poco valor agregado, susceptibles de ser realizadas de manera manual, con poca tecnificación, y frecuentemente con mano de obra familiar. Muchos de los establecimientos que conforman el subsector tuvieron este origen, aunque con el tiempo han formalizado sus actividades y tecnificado sus procesos productivos.

Una expresión de esta manera de gestación de los establecimientos se relaciona con el lugar de su ubicación. Así es que únicamente el 28% se encuentran localizados en parques industriales, del área metropolitana de la ciudad capital,⁶⁵ mientras que la mayoría —el 72%— están fuera de dichos parques. La importancia de esta situación radica en que esto podría estar apuntando a que son solamente un poco más de la cuarta parte de los establecimientos los que cuentan con una infraestructura *ad hoc* para el desarrollo de su

⁶⁵ Véase en el anexo la relación de los parques industriales y la infraestructura con la que cuenta cada uno.

actividad, mientras que la mayoría de ellos funcionan en espacios constantemente adecuados, poco convenientes, por sus dimensiones y servicios, para el trabajo industrial.

Al respecto, se consideró de importancia identificar quiénes son los establecimientos ubicados en los parques industriales. Para ello se cruzó este grupo de establecimientos con el de rango de fundación bajo el supuesto de que son los más recientes los que utilizan este tipo de infraestructura, bajo un esquema empresarial de producción más formal y planificado, mientras que los de mayor antigüedad surgieron de la necesidad y de la improvisación, frecuentemente como unidades familiares que adecuan sus viviendas para albergar la actividad conforme a las necesidades de ésta.

Resulta entonces sugerente que la mayoría de los establecimientos ubicados en parques industriales fueron fundados en los años que van de 1991 a 1999 y otro grupo de ellos en el período entre 1971 y 1980. En contraparte, los que se fundaron en la primera y segunda etapa de industrialización de la entidad corresponden, en su mayoría, a los de capital local, algunos originados como unidades domésticas-artesanales que posteriormente se formalizan y que en su mayoría se ubican en el interior y centro de la ciudad.

Ahora bien, la forma de operación de los establecimientos es otro de los indicadores importantes para caracterizar su desempeño; así se encontró que el 61% de ellos funcionan de manera independiente o individual, esto es, se trata de establecimientos únicos, organizados y generalmente administrados por los mismos dueños. Esta ha sido la forma de operación tradicional de la manufactura yucateca, y de manera particular, del subsector de alimentos. Sin embargo, a fines de los años setenta empiezan a ser observados en la entidad diversas empresas familiares que se agrupan en corporativos e inician la profesionalización de su administración. Algunos de estos están estrechamente relacionados —como franquiciadores de marcas determinadas— con empresas foráneas, unas nacionales, otras internacionales. Así, se encontró que el 28% de los establecimientos son filiales, algunos agrupados en corporativos, otros no y un 11% están operando como cooperativas de producción. Estas últimas obedecen a una lógica organizativa diferente, emanada principalmente de políticas públicas de apoyo a productores del sector primario a fin de transformar y/o comercializar su producción. Tal es el caso de los apicultores, productores de naranja y criadores de cerdo, principalmente.

En términos generales, estas son las principales características del grupo abordado, algunas pudieran ya estar delineando los perfiles de establecimientos existentes y su lejanía o cercanía de los parámetros para ser considerados modernos, en términos de los sistemas productivos emergentes. Como se puede observar, el subsector estudiado es heterogéneo, aunque mayoritariamente se compone de establecimientos micros y pequeños, de capital local, operados de manera independiente con administración familiar y en locales improvisados, características todas asociadas a los sectores tradicionales de bienes de consumo inmediato.

Esta primera caracterización de los establecimientos estudiados sugiere entonces un comportamiento contradictorio de la estructura tradicional de los establecimientos de alimentos y bebidas, ya que si bien, se han mantenido pese al impacto de la globalización productiva, también se empiezan a observar indicios modernizadores en las características generales, sobre todo, encarnado en los establecimientos yucatecos antiguos y en los no yucatecos.

2. ORIENTACIÓN AL MERCADO Y RELACIÓN CLIENTES-PROVEEDORES

En Yucatán, la individualidad ha sido la forma de operación de los empresarios yucatecos, reconocidos como celosos y autosuficientes guardianes de sus productos, de sus procesos y de sus relaciones. La transformación del entorno internacional, con la globalización de la economía, dinamiza la competencia por el control de los mercados y cuestiona esta forma de operación individual, demandando nuevas formas de relación asociativas entre las empresas y la producción con orientación al mercado. Como respuesta a ello, los llamados encadenamientos productivos entre empresas constituye una de las alternativas de mayor potencialidad, en cuanto posibilita las redes de empresas con proveedores, clientes, relaciones de subcontratación y/o maquila. Aun más, las relaciones interempresariales que se propician entre los establecimientos de una región imprimen ventajas o desventajas al desempeño empresarial de los mismos.

En el subsector estudiado se encontró que la maquila, entendida como la elaboración de productos o parte de ellos de acuerdo con las especificaciones requeridas

por otros establecimientos, fuera del establecimiento contratante, constituye una práctica aún escasa, escasez expresada en el 32% que maquila contra un 67% que no lo hace. Pese a esto, cabe señalar que la mitad de los establecimientos que maquilan reportaron tenerla como una práctica fija, mientras que los que ocasionalmente lo hacen se incrementaron de la primera mitad de los noventa (1990-94) a la otra mitad (1995-99) (Véase en el anexo, cuadro 2). Asimismo resulta de interés señalar que el tipo de maquila que realizan corresponde en su totalidad a productos específicos y no a partes del producto. Con esta práctica, los establecimientos maquiladores diversifican su producción en respuesta a las especificaciones del contratante, especificaciones, sobre todo, de presentaciones como es el caso de las almohadillas de salsas picosas que los establecimientos de salsas y condimentos les elaboran a los de botanas y las presentaciones especiales que les demanda el ramo turístico.

Esta información sugiere, por una parte, de manera general, la lejanía de los esquemas asociativos como práctica productiva pero, por otra parte, se observa un ligero incremento de la maquila del primero al segundo periodo, lo que podría estar apuntando a una cierta apertura empresarial en detrimento de la individualidad y la autosuficiencia que tradicionalmente han caracterizado a los hombres de negocios de la entidad.

En el caso de la subcontratación, entendida como la que hace un establecimiento a otro, de tareas de transformación, mantenimiento, construcción u otros dentro del mismo establecimiento que subcontrata, se encontró que en la entidad, esa práctica –al igual que la maquila– es aún poco utilizada y bastante desconocida; apenas el 11% de los establecimientos estudiados reportaron utilizarla pero, a diferencia de la maquila, la subcontratación disminuyó del primer período (1990-1994) al segundo (1995-1999)⁶⁶ al igual que su frecuencia. (Véase en el anexo, cuadro 3) Pese a ser muy incipiente, esta práctica sugiere cambios en las formas de funcionamiento tradicional de los empresarios yucatecos, tal vez contagiados por la introducción y difusión de estas prácticas en otro tipo de empresas.

⁶⁶ En adelante, primero y segundo período.

Otro aspecto a considerar es que el desarrollo industrial todavía insuficiente de la entidad la hace dependiente de insumos del resto del país y del extranjero, lo que puede ser una desventaja para el desempeño de sus actividades, aunque para algunas ramas, de tipo agroindustrial, los insumos principales provienen de actividades primarias desarrolladas en el estado. Este es el caso de las procesadoras de pescado, miel, pollo, cerdo. Asimismo, existen otras ramas cuyos principales insumos los obtienen del extranjero, como son las plantas productoras de alimentos para animales que compran el sorgo y otros granos en el extranjero, lo que los hace dependientes tanto de los mercados externos como de las fluctuaciones de la moneda nacional.

El 30% de los establecimientos de alimentos y bebidas, obtienen de manera predominante⁶⁷ sus insumos de la entidad, porcentaje ligeramente mayor al 28% de los que obtienen la mayoría de sus insumos del resto del país. No así, los que utilizan mayoritariamente insumos importados que apenas representaron el 4%. Sin embargo, si no se considera el monto, el 43% de los establecimientos compran alguno de sus insumos en el extranjero. (Véase anexo cuadro 4)

Ahora bien, los alimentos y bebidas elaborados en la entidad están presentes en diferentes mercados, tanto nacionales como internacionales. Así resulta interesante constatar que aproximadamente⁶⁸ el 30% de los establecimientos distribuyen sus productos a toda la península de Yucatán; o sea, la mayor parte de su producción se comercializa en los estados vecinos de Campeche y Quintana Roo. Otro 7% exporta más de las tres cuartas partes de su producción, mientras que los que abastecen otros estados de la república en la misma proporción, si bien, apenas son el 4%, llegan a representar el 75% si se toma en cuenta sus ventas al mercado conformado por el resto de la república, en cualquier proporción. (Véase anexo cuadro 5)

Lo anterior da una idea de la inexistencia de un solo mercado -tanto de insumos como de productos- así como de la distribución y demanda que tienen los bienes de este

⁶⁷ Más del 75%

⁶⁸ No se obtuvieron porcentajes puntuales en virtud de que la pregunta planteada en el cuestionario fue confusa. En aras de captar la ya tradicional cobertura regional de los empresarios yucatecos, se incluyeron opciones no excluyentes que impidieron obtener porcentajes precisos al respecto.

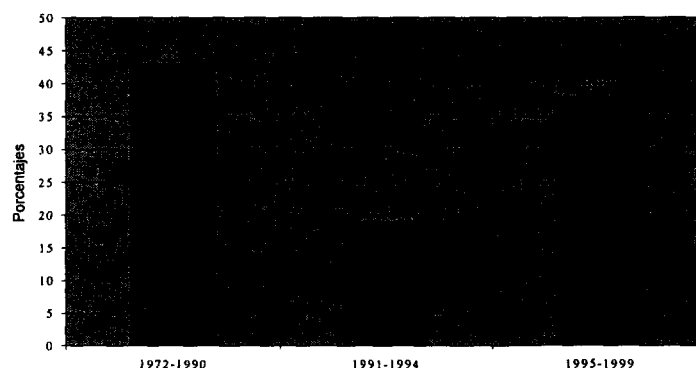
subsector, mismo que desde tiempos lejanos ha abastecido el mercado regional peninsular dada la entonces inexistente actividad manufacturera en los estados vecinos.

En el contexto productivo actual, la incursión a mercados internacionales es considerada atributo de la empresa moderna; la política industrial del país de las últimas décadas así lo ha proclamado y lo ha apoyado. A través de diversos acuerdos comerciales con otros países –la firma del TLC con E.E.U.U. y Canadá entre los más importantes- así como con los diversos programas de apoyo a las empresas exportadoras se ha tendido a incentivar esta actividad entre las empresas del país.

En Yucatán, el 60% de los establecimientos del subsector alimentario no exportan contra un 40% que si lo hacen. Al respecto, conviene recordar que la relación de los empresarios locales con el mercado exterior es añeja; a través del algodón y el henequén, así como por la importación de productos suntuarios –principalmente europeos- y por su cercanía geográfica con E.E.U.U., Cuba y Centroamérica, los vínculos comerciales con el exterior han sido importantes, incluso más que con el resto del país, hasta antes de los años cuarenta, situación ampliamente constatada en la historia económica de la entidad.

Tal vez debido a esta situación es que, la mayoría de los establecimientos que exportan se iniciaron entre 1972 y 1990 cuando el influjo de la política industrial exportadora apenas llegaba a Yucatán. Los que iniciaron sus exportaciones entre 1991-1994 son los menos. El otro grupo importante de establecimientos exportadores se inicia en el período de la entrada en vigor del TLC que va de 1995 a 1999. Cabe señalar que entre los establecimientos estudiados se obtuvo una media de 10 años de antigüedad en la actividad exportadora. La gráfica siguiente ilustra este comportamiento.

GRÁFICA 5
 PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN PERÍODO DE INICIO DE EXPORTACIONES



FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*.

3. LOS SISTEMAS DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN YUCATÁN

3.1 TECNOLOGIA

Caracterizar la tecnología de los procesos de trabajo en los establecimientos de alimentos y bebidas de la entidad presenta, de entrada, la necesidad de algunos parámetros para su ubicación. A nivel internacional, la medición de la actividad innovadora, en el rubro tecnológico, tiene como referentes principales el gasto en investigación y desarrollo y la tasa de patentamiento en el país de origen y/o en los Estados Unidos (Dutrénit y Capdevielle, 1993). Sin embargo y siguiendo a los mismos autores, estos parámetros pierden su utilidad en países como México, y mucho más, en espacios regionales como Yucatán, con escaso desarrollo industrial, donde la generación de tecnología es escasa, o prácticamente inexistente. Esta generalmente se adquiere externamente y las actividades innovadoras son predominantemente de tipo incremental, de adaptación y aprendizaje de tecnologías.

En el caso de la industria de alimentos y bebidas, la base tecnológica de los procesos de trabajo de la mayor parte de las ramas de actividad que la conforman –excepto cerveza,

leche evaporada, galletas y pastas- se caracterizan por la utilización de tecnología madura y ampliamente difundida. Se trata, de tecnología relativamente sencilla, con bajos requerimientos de capital y que exigen escasa habilidad de los trabajadores. (Capdevielle y Dutrénit, 1993) Asimismo, otro estudio, el de Mertens (1997) caracteriza, para este mismo subsector, la innovación tecnológica como de mejoras incrementales y expansión de la capacidad instalada.

En la entidad, la tecnología encontrada como predominante en los procesos de trabajo de este subsector, para las tres etapas del proceso productivo⁶⁹ fue la maquinaria y equipo operada sin computadora, seguida por la máquina herramienta. No así la maquinaria y equipo operada con computadora que aparece en tercer lugar –por su peso porcentual- en la etapa de transformación y empaque y en último lugar en la recepción de insumos, ya que en esta etapa, aparece en tercer lugar la utilización de herramientas. Al respecto, cabe señalar la coexistencia de diferentes tipos de tecnología utilizadas en la misma etapa de los procesos de trabajo.

CUADRO 9
TECNOLOGÍA PREDOMINANTE EN LAS DIFERENTES ETAPAS DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS. YUCATÁN (%)

TECNOLOGÍA	RECEP. INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	EMPAQUE
HERRAMIENTAS	23	5	11
MÁQ-HERRAMIENTAS	32	26	25
MÁQ-OPERADAS SIN COMPUTADORAS	34	43	47
MÁQ.-OPERADAS CON COMPUTADORAS	11	26	17
TOTAL	100	100	100

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

En los últimos años, la preocupación empresarial por el aspecto tecnológico se manifestó en las continuas inversiones en maquinaria y equipo. Así, en el primer período, el 66% de los establecimientos canalizaron inversiones en este rubro y en el periodo siguiente estas inversiones se incrementaron al 70%. Asimismo, este interés se refuerza con las diferentes innovaciones realizadas en el 53% de los establecimientos en el primer período y el 78% en el segundo. En ambos períodos, las innovaciones estuvieron orientadas

⁶⁹ Recepción de insumos, transformación y empaque.

mayoritariamente a la adquisición de maquinaria y equipo y en menor medida al mejoramiento incremental de máquinas, departamento y/o área de producción. Al respecto, véase a continuación su distribución.

CUADRO 10
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN TIPO DE INNOVACIÓN
TECNOLÓGICA REALIZADA⁷⁰

	REPARACIÓN	MEJORAMIENTO	ADQUISICIÓN
1990-1994	24	30	39
1995-1999	24	37	52

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*.

La reiterada atención al aspecto tecnológico, expresada anteriormente, puede ser explicada, por una parte, en el interés empresarial por superar el evidente atraso tecnológico y la escasa tecnificación con que han venido operando los establecimientos del subsector. Entre los empresarios yucatecos este objetivo era impostergable ante la política económica de apertura de los mercados, cuya consecuencia inmediata fue el incremento de la competencia y con ello la necesidad de ser competitivos; la tecnología se presentaba como uno de los caminos para ello.

Asimismo, esto se reforzó con el impacto del discurso gubernamental, de inicios de los noventas, acerca de la tecnología como panacea de productividad y garantía de exportación. Esto movió a algunos de estos establecimientos a innovar su base tecnológica, recurriendo al crédito para financiarlo, situación que hizo crisis con la devaluación de 1994, misma que sumió a algunos de éstos en embargos y suspensión de pagos. En la región, son ampliamente conocidos varios casos de empresas del subsector (una de industria de la carne y otra de aceites y grasas) embargadas por deudas provenientes de la compra de equipo de alta tecnología en el extranjero.

Asimismo, cabe señalar la existencia en Yucatán de exitosas empresas encargadas de diseñar y elaborar maquinaria y equipo específico, en muchos casos del tipo de *electrodomésticos industriales*, para las diversas necesidades del subsector alimentario, así

⁷⁰ Son los porcentajes de los establecimientos que declararon haber realizado cambios en la tecnología utilizada. No suman el 100% ya que las preguntas no fueron excluyentes y la mayoría de los establecimientos reconocieron haber realizado cambios en más de un rubro.

como para realizar mejoras incrementales a la base tecnológica existente. Esta es una práctica común muy difundida entre los empresarios del ramo. Pese a ello, la tecnología utilizada en los establecimientos estudiados proviene mayoritariamente del extranjero, seguido de la gestada en Yucatán y por último, con una leve diferencia porcentual, la que proviene del resto del país. La información obtenida revela que la tecnología proveniente del extranjero es considerable ya que el 39% de los establecimientos declaró haberla obtenido de fuera en más del 50% aunque también existe otro porcentaje igual de establecimientos que no cuentan con nada de tecnología extranjera. En el caso de los que equiparon sus establecimientos con tecnología local, se encontró un 22% que lo hace en más del 75% y un 50% que no la utiliza. Todo esto, apunta, por una parte, a constatar la convivencia de tecnología de origen diverso, lo que seguramente trae también diferencias en los niveles tecnológicos e impacta los requerimientos de calificación de la mano de obra empleada. Por otra parte, la mitad de los establecimientos del subsector -en mayor y menor grado- se han equipado con tecnología proveniente de la entidad lo que remite a la importancia de los talleres con esta orientación, ya mencionados anteriormente. Por último cabe señalar que también destacan los establecimientos con tecnología proveniente del extranjero aunque existe un poco más de la tercera parte de ellos que no cuenta con tecnología importada, como se puede ver en el cuadro siguiente:

CUADRO 11
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN LUGAR DE ORIGEN DE LA TECNOLOGÍA

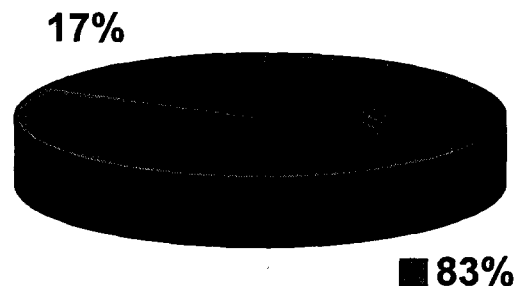
% DE TECNOLOGÍA	YUCATÁN	RESTO DE MÉXICO	EXTRANJERO
0	50	48	39
1-25	17	15	11
26-50	4	13	11
51-75	7	6	9
76-100	22	18	30
TOTALES	100.00	100.00	100.00

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

En cuanto a la distribución de los establecimientos por tamaño y origen de su tecnología lo relevante es que el 100% de las macros adquieren su tecnología en el extranjero.

El último aspecto a considerar aquí es la innovación de los productos, precisamente con la intención de asegurarse un lugar en el mercado. Así, la incorporación de nuevos requerimientos demandados por los consumidores constituye otra de las medidas empresariales implementadas para hacer frente a la incertidumbre del mercado. Como se verá más adelante, una de las demandas que, de manera importante, los clientes de estos establecimientos les han formulado es la de mayor calidad y variedad en sus productos, petición a la que han respondido la mayoría de ellos, el 83% innovándolos, aunque hay que señalar que existe otro 17% que sigue produciendo sin prácticamente ningún cambio en sus productos, tal como se ilustra a continuación:

GRÁFICA 6
ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS QUE HAN MODIFICADO SUS PRODUCTOS (%)



FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*.

Ahora bien, la mayoría de las modificaciones realizadas a los productos es la diversificación de las presentaciones; de manera, relevante, esto es así en el segundo

período, lo que también tiene su razón en el incremento de la competencia señalada anteriormente. La sustitución y utilización de nuevos insumos fue registradas como otra de las medidas con la que los empresarios están transformando sus productos. Al respecto es ampliamente documentado el caso de las panaderías que actualmente están incorporando químicos para aligerar parte del proceso productivo con lo que se está perdiendo el carácter artesanal de esta actividad. Lo mismo está sucediendo con otras ramas como la de la carne y la leche.

La maquila de otros productos, si bien en estricto no corresponde a innovaciones en los propios productos, constituye una diversificación de lo producido en el establecimiento, en respuesta a especificaciones del contratante; especificaciones, sobre todo, de presentaciones como las ya señaladas almohadillas de salsas picosas que los establecimientos de salsas y condimentos elaboran para los de botanas, así como las presentaciones especiales que le realizan a los establecimientos del ramo turístico. Al respecto véase el cuadro siguiente.

CUADRO 12
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN YUCATÁN SEGÚN TIPO DE MODIFICACIONES REALIZADAS EN SUS PRODUCTOS

MODIFICACIÓN EN LOS PRODUCTOS	1990-94	1995-99	VARIACION PORCENTUAL
UTILIZACIÓN DE NUEVOS INSUMOS	25	43	18
SUSTITUCIÓN DE INSUMOS	15	28	13
DIVERSIFICACIÓN DE PRESENTACIONES	27	61	34
MAQUILA DE PRODUCTOS	7	19	12
OTRAS MODIFICACIONES	6	2	- 4

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*.

En síntesis, en el ámbito tecnológico lo que resultó más relevante es la atención puesta a la tecnificación de los procesos productivos, así como la existencia de cierta apertura de los empresarios que las dirigen, conocidos por sus formas tradicionales de operación, sobre todo en lo que se refiere a la modificación de los productos, en los últimos cinco años de los años noventa. Los hallazgos empíricos que sustentan lo anterior y dan cuenta de los establecimientos involucrados en este proceso, pueden apreciarse en el

cuadro siguiente correspondiente a los indicadores más relevantes del comportamiento y los puntos de transformación de este ámbito.

CUADRO 13
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN INDICADORES DE TECNOLOGÍA

INDICADORES	%
INNOVACIONES EN LOS PRODUCTOS	83
INNOVACIONES TECNOLÓGICAS EN CUALQUIERA DE LAS FASES DEL PROCESO	78
INVERSIONES EN MAQUINARIA Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN 1995-1999	70
INVERSIONES EN MAQUINARIA Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN 1990-1994	66
UTILIZACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO CON COMPUTADORA EN LA TRANSFORMACIÓN	26

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*

3.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA PRODUCCIÓN

El punto nodal de los sistemas productivos emergentes se sustenta precisamente en la organización eficiente de la producción y del trabajo. La propuesta de dichos sistemas productivos es enunciada como la necesidad de superar los elementos vertebrales del sistema de producción taylorista, mismo que tiende a utilizar de manera intensiva las capacidades físicas del trabajador acotándole su espacio, tiempo y movimientos, a través de la definición minuciosa de las tareas y las formas de llevarlas a cabo. Auxiliado con la introducción fordista de la cadena de montaje, el hombre aparece subordinado al ritmo y requerimiento de las máquinas. Con este esquema productivo sale sobrando la creatividad, la improvisación, la inventiva y cualquier rasgo de autonomía personal de los trabajadores.

Sin embargo, este sistema tan ampliamente difundido y que llegó a predominar, en las llamadas economías desarrolladas; en zonas de escaso desarrollo industrial, como el que nos ocupa, su difusión es relativamente escasa. Aquí, los procesos de trabajo se caracterizan, en general, por la utilización intensiva de la mano de obra a falta de tecnología, entonces el protagonismo de los trabajadores suele ser mayor al igual que el de organización como medio de adecuar hombres y medios de producción. En este contexto, las gestiones formales tienden a buscar mecanismos para disciplinar a los trabajadores en la

parcelación de las tareas al mismo tiempo que existe la libertad patronal para desplazarlos en diferentes puestos y departamentos, según las necesidades de la producción. Detrás de todo esto, la intención última se remite a garantizar la separación entre concepción y ejecución, de tal manera, que a los trabajadores no les quede más que cumplir con lo que se le asigne.

Visto de esta manera, conviene ubicar los puntos de continuidad de esta forma de organización, así como los de ruptura. En el caso del sistema taylorista, los principios más utilizados, entre los establecimientos estudiados, fueron la supervisión directa a través de personal contratado con estos fines y la existencia y utilización de los manuales de puestos, ambos elementos considerados clásicos en la organización taylorista del trabajo. Con lo primero, se puede estar expresando la falta de confianza entre gestores y trabajadores, característica de esta forma de organización, misma que se pretende enfrentar a través de la vigilancia lo que, en el contexto en el que se inscribe, puede parecer pertinente por el ya señalado proceso de asalaramiento inacabado de los habitantes de la región.

En cuanto a la existencia y utilización de manuales de puestos, éstos expresan la creciente formalización de la producción, que tradicionalmente se habían desempeñado en la indefinición e informalidad, en detrimento de la producción y con altos márgenes de desperdicios. Estos son los elementos de la organización taylorista que han alcanzado mayor difusión y predominancia –por encima de la mitad- entre los establecimientos estudiados, también existen otros que se encontraron en alrededor de la tercera parte de ellos. De acuerdo a esta información, se puede inferir que la generalización del taylorismo es moderada y más bien lo que existe es la apropiación de algunos de sus elementos que demostraron su utilidad en el contexto. El cuadro siguiente sintetiza este comportamiento:

CUADRO 14
 PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN ELEMENTOS TAYLORISTAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ⁷¹

ELEMENTOS ORGANIZACIONALES TAYLORISTAS	%
LA SUPERVISIÓN ESTÁ EN MANOS DE LOS SUPERVISORES	67
EXISTENCIA Y UTILIZACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS	56
EXISTENCIA Y UTILIZACIÓN DE ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS	35
EXISTENCIA Y UTILIZACIÓN DE CUOTAS MÍNIMAS DE PRODUCCIÓN	30
ASIGNACIÓN DEL TRABAJO POR TAREAS INDIVIDUALES FIJAS	28

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

Ahora bien, dada esta presencia modesta de los principios tayloristas ¿de qué forma se están organizando los procesos de trabajo? ¿Cuál es el paradigma rector? Por la naturaleza de los procesos de trabajo que tienen lugar en ese subsector se sospecha de un fuerte componente tradicional en la base organizacional, más que la presencia de las llamadas nuevas formas de organización del trabajo (NFOT). Tradicional en el sentido de indefinición de tareas y funciones derivadas de una organización arbitraria del trabajo.

En este contexto, la modernización de la organización, en una buena parte de estos establecimientos, estaría orientada a la formalización de la misma. A fin de indagar más al respecto, se presenta el comportamiento de algunos elementos propios de los sistemas productivos modernos; esto es, se trata de identificar la presencia de prácticas derivadas de las nuevas formas de organización del trabajo, que a diferencia de la taylorista busca aprovechar tanto las capacidades físicas como intelectuales e incluso emocionales de sus trabajadores. Para lograrlo, apela a su involucramiento e identificación con los objetivos de la empresa, así como a la recomposición de las tareas y a su desrutinización a través de la polivalencia y capacitación, al mismo tiempo que implementa los equipos de trabajo como forma esencial para asignar tareas, desarrollarlas, supervisarlas, etcétera.

De los indicadores de modernización organizativa, encontrados en los establecimientos estudiados, en el cuadro 15 se reporta el siguiente comportamiento:

⁷¹ Los porcentajes no suman 100 debido a que la mayoría de los establecimientos señalaron varios de los elementos considerados.

CUADRO 15
 PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN LA PRESENCIA DE ELEMENTOS DE LAS
 NFOT⁷²

ELEMENTOS ORGANIZACIONALES MODERNOS	%
PROPORCIONAN CAPACITACIÓN A LA MANO DE OBRA	96
EXISTENCIA DE EQUIPOS DE TRABAJO	65
ASIGNACIÓN DE TRABAJO POR EQUIPOS.	37
ASIGNACIÓN DEL TRABAJO POR TAREAS INDIVIDUALES ROTATIVAS.	31
LA SUPERVISIÓN ESTÁ EN MANOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	17

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

Igual que lo que sucede con los principios tayloristas, la difusión de las NFOT se circunscribe al arraigo de algunos de sus principios, sin existir predominancia como un conjunto de prácticas pertenecientes a un sistema productivo. Así, la capacitación resultó ser uno de los principios adoptados; casi la totalidad de los establecimientos declararon practicarla. Igualmente, la existencia de equipos de trabajo fue considerable. En el caso de la capacitación, conviene señalar, que según la información obtenida, ésta se incrementa de manera considerable de un período a otro al pasar del 89% al 96%. Asimismo resultó interesante constatar que las vías utilizadas para capacitar al personal son variadas, lo que se reflejó en el número de respuestas obtenidas. La mayoría utiliza un departamento especializado exterior a la empresa, otro grupo importante lo hace a través de sus mismos trabajadores, y otros más prefieren hacerlo a través de un departamento especializado al interior del establecimiento. En cuanto al tipo de capacitación proporcionada, se encontró que, en su mayoría, ésta corresponde al área de control de calidad que se incrementa, de manera considerable, de un período a otro. Conviene recordar que la búsqueda de la calidad constituye uno de los elementos centrales en el que se asientan los nuevos paradigmas productivos, mismos que en su intento de romper con el taylorismo-fordismo, que procura el mayor esfuerzo de los trabajadores, materializado en una mayor cantidad de bienes, éstos propugnan en orientar ese esfuerzo de los trabajadores, de manera primordial, hacia la calidad en la producción.

El otro tipo de capacitación que también resultó relevante por el peso porcentual alcanzado, y su también incremento de uno a otro período, es el operativo por puesto de

trabajo. Se sabe que éste es proporcionado, sobre todo, a los trabajadores de nuevo ingreso, información que apunta tanto a nuevas contrataciones por creación de plantas, como a la ampliación de operaciones de las ya existentes; así como también a problemas de rotación de personal entre los trabajadores de este subsector, aspecto sobre el que se regresará más adelante. Asimismo, la capacitación sobre relaciones humanas y las nuevas formas de organización del trabajo expresó un crecimiento nada despreciable de un período a otro. En general, la capacitación registra un incremento relevante de un período a otro, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

CUADRO 16
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN
OTORGADA A LOS TRABAJADORES⁷³

TIPO DE CAPACITACION	1990-1994	1995-1999	VARIACION PORCENTUAL
OPERATIVA POR PUESTO	38	51	13
OPERATIVA POR VARIOS PUESTOS	23	31	8
NUEVAS FORMAS DE ORG. DEL TRABAJO	17	30	13
CONTROL DE CALIDAD	40	68	28
RELACIONES HUMANAS	25	46	21
OTRO	6	11	5

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

Como puede observarse, al igual que la tecnología, lo encontrado en el ámbito de la organización del trabajo refuerza lo ya apuntado en otros estudios, acerca de la convivencia en los espacios de trabajo de elementos organizacionales pertenecientes a diferentes paradigmas. Lo que interesa resaltar es la ya notoria presencia de algunas de las prácticas de las llamadas nuevas formas de organización de la producción, sobre todo, cuando se comparan los dos períodos.

Así, en lo que concierne al tipo de tareas que realizan los trabajadores, se observa que, en aproximadamente la tercera parte de los establecimientos, se practica la rotación de éstas aunque habría que determinar si esto obedece a la búsqueda de la polivalencia, como práctica de los sistemas productivos emergentes, o a la todavía imperante discrecionalidad

⁷² Nuevas Formas de Organización del Trabajo.

⁷³ Al igual que en otros cuadros, los porcentajes no suman 100 por la adopción de varias modalidades de capacitación en los establecimientos estudiados.

empresarial en el uso de la fuerza de trabajo, misma que correspondería a una organización más tradicional del trabajo. Asimismo, las tareas asignadas por puestos y de manera individual fija, ambas prácticas tayloristas, aparecen disminuidas levemente de un período a otro, mientras que las asignadas a través de los equipos de trabajo –práctica de las NFOT- denotan incremento.

No así en lo que se refiere a las formas de organizar los procesos de trabajo, en los que siguen predominando las clásicas líneas de producción aunque los equipos y módulos de trabajo, como forma organizativa de los mismos ya tienen un lugar entre estos establecimientos, cuya naturaleza de sus procesos productivos también influyen en la forma de su organización. Al respecto, véase los cuadros 17 y 18:

CUADRO 17
PORCENTAJE DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN LA ASIGNACIÓN DE TAREAS A LOS TRABAJADORES

ASIGNACIÓN DE TAREAS	1990-1994	1995-1999	VARIACIÓN PORCENTUAL
TAREAS INDIVIDUALES FIJAS	31	28	-3
TAREAS INDIVIDUALES ROTATIVAS	31	31	0
PUESTOS	37	35	-2
EQUIPOS DE TRABAJOS	23	37	14

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

CUADRO 18
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	1990-1994	1995-1999	VARIACION PORCENTUAL
LÍNEAS DE PRODUCCIÓN	60	61	1
EQUIPOS DE PRODUCCIÓN	24	26	2
MÓDULOS DE PRODUCCIÓN	16	13	- 3
TOTALES	100	100	

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

Junto con todo lo anterior, habrá que considerar también la introducción del justo a tiempo como una de las prácticas organizativas más elogiadas de los paradigmas productivos emergentes para reducir gastos de inventarios tanto de insumos como de productos. Se trata de responder a la demanda de bienes conforme ésta se dé, contrario al mantenimiento de grandes y costosos stocks de insumos y de bienes que ha caracterizado, de manera predominante, la organización de la producción en masa bajo el sistema taylorista-fordista. En el caso de los establecimientos estudiados, se encontró un incremento considerable del justo a tiempo en el manejo de los insumos, de un período a otro aunque todavía existe un claro predominio del manejo de éstos por stock, situación que sufre una disminución en el segundo período tal como se observa en el cuadro 19

CUADRO 19
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN MANEJO DE INSUMOS

	1990-1994	1995-1999	VARIACION PORCENTUAL
POR STOCK	91	78	- 13
JUSTO A TIEMPO	7	18	11
OTROS	2	4	2
TOTALES	100	100	

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*.

En cuanto al manejo de los productos sigue predominando el *stock* en los dos períodos, aunque, se observa una disminución, tal vez por efecto del leve incremento del justo a tiempo de un período a otro. Asimismo, se encontraron otras modalidades de manejo de los productos como el de *por temporadas* que es una forma de stock que utilizan para enfrentar la demanda pico estacional, que los años de operación en el mercado le han dado a conocer al empresario.

El *sobre pedido* también constituyó otra de las modalidades en el manejo de los productos; se trata de una vieja forma de responder a la demanda, al estilo del justo a tiempo, en el momento en que esta surja, aunque a diferencia de aquélla que se supone una práctica permanente, inherente a la organización, el *sobrepedido* responde más que nada a la eventualidad de una demanda inusual. Al respecto véase el cuadro siguiente 20

CUADRO 20
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN EL MANEJO DE LOS PRODUCTOS

MANEJO DEL PRODUCTO	1990-1994	1995-1999	VARIACION PORCENTUAL
MANTIENE UN STOCK	64	50	- 14
SOBRE PEDIDO	7	15	8
JUSTO A TIEMPO	10	13	3
POR TEMPORADA	19	22	3
OTRO	100	100	

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

Tal como puede observarse, si bien el justo a tiempo ha empezado a ser nombrado como práctica organizada de la producción, tanto para el manejo de los insumos como de los productos, entre los empresarios del subsector; su presencia todavía es muy modesta en relación con la modalidad del stock, fuertemente arraigada entre ellos aunque en decrecimiento. Asimismo, habría que ver si los que señalaron la utilización del justo a tiempo en verdad se apega al sentido de esta práctica como elemento de los paradigmas productivos emergentes o se trata únicamente del contagio discursivo de estas propuestas difundidas y promocionadas, como parte de la modernización industrial, por las, cada vez más, numerosas consultorías empresariales en la entidad.

De todas maneras, el influjo de los nuevos paradigmas productivos en el ámbito organizativo es evidente, a través de la adopción de determinadas prácticas provenientes de ellos, como es el caso de la creciente capacitación de la mano de obra, la implementación de los equipos de trabajo y el uso del justo a tiempo para el aprovisionamiento de insumos y el manejo de los productos.

3.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES

Con la emergencia de los nuevos paradigmas productivos, la gestión de los recursos humanos y las relaciones laborales, como espacios de los sistemas de trabajo, también denotan cambios. En el caso del primero, éstos estarían orientados a modificar la actitud social de los trabajadores en la producción, así como a adecuar sus hábitos de trabajo a las necesidades de la empresa. La importancia de conseguir las destrezas sociales en complementariedad con las técnicas constituye el aspecto fundamental de esta

transformación. Detrás de esto se encuentra una nueva forma de concebir a la fuerza de trabajo, ya no parcializada como en el taylorismo que la veía únicamente como brazos sino en unidad; brazos pero también cerebro y corazón.

Íntimamente vinculado con lo anterior, las relaciones laborales expresan su estado con una nueva interacción entre gerencia y trabajadores; teóricamente, las relaciones laborales planteadas por los paradigmas productivos emergentes estarían encaminadas hacia la consecución de relaciones consensuadas con el consiguiente abandono de las relaciones de enfrentamiento que las había caracterizado. Con la revalorización del factor humano –con todas sus capacidades- en la producción surge la necesidad de su participación e involucramiento. En este nuevo esquema, la figura del sindicato tiende a ser desplazada o suavizada a través de grupos de representantes, departamento de quejas, políticas de puertas abiertas para los trabajadores o consiguiendo que los sindicatos hagan suyos los objetivos empresariales.

Un primer acercamiento a las relaciones laborales en los establecimientos de alimentos y bebidas en Yucatán estaría encaminado a indagar la presencia o no del sindicato, como interlocutor y representante de los trabajadores ante las gerencias.

Brevemente se ubica que la sindicalización en la entidad, tradicionalmente ha sido muy pobre; en parte por el hecho de que históricamente las relaciones asalariadas tardíamente han sido reconocidas como tales. La vida laboral de la región registra el desempeño del trabajo enmascarado en relaciones de tutelaje, compadrazco, y otra modalidad más reciente, como el de los socios, a través del crédito, en el caso de los henequeneros con el Estado.

Sin embargo, el subsector de alimentos y bebidas cuenta en su historia con sindicatos fuertes, principalmente afiliados a la CROC (galleteros, embotelladores, cerveceros) que se distinguieron por su combatividad y sus logros, plasmados en los contratos colectivos de trabajo, mismos que, en los últimos años, han sido estratégicamente mermados por las direcciones en la búsqueda de reducir costos en la producción y recuperar el control de la misma.

Es en este contexto en el que se inscriben el 35% de los establecimientos que cuentan con sindicato contra un 65% que no lo tiene. La central obrera que agrupa a la

mayoría de estos establecimientos sindicalizados es la CTM con el 47% de ellos. Seguidamente aparece la CROC con el 37%. Cabe señalar que las centrales nombradas se han visto frecuentemente enfrentadas por la titularidad de los contratos colectivos de las plantas productoras de alimentos y bebidas, situación que las direcciones empresariales han sabido aprovechar a su favor dividiendo a su personal. Una de las estrategias más utilizadas con estos fines es la creación de nuevas plantas, otorgando la titularidad del contrato del nuevo centro de trabajo a la central contraria.⁷⁴ Asimismo, cabe señalar que los establecimientos sindicalizados declararon contar con contrato colectivo de trabajo.

Ahora bien, la injerencia de los sindicatos en los establecimientos que cuentan con él se circunscribe con muy poco peso –en ambos períodos de estudio- al ámbito del reclutamiento del personal, y en menor medida a la promoción y asignación de funciones. Resulta evidente entonces el fuerte acotamiento de la actividad sindical existente en la mayoría de los establecimientos estudiados, tal como se ve en el siguiente cuadro 21

CUADRO 21
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN INJERENCIA DEL SINDICATO EN LAS RELACIONES LABORALES

	1990-94	1995-99	VARIACION PORCENTUAL
EL PERSONAL SE RECLUTA A TRAVÉS DEL SINDICATO	19	20	1
LAS FUNCIONES SE ASIGNAN A TRAVÉS DEL SINDICATO	6	4	- 2
LA PROMOCIÓN DEL PERSONAL ES A PROPUESTA DEL SINDICATO.	4	6	2

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

Pese a la escasa intervención sindical en estas cuestiones, las transformaciones en la forma de gestión de la mano de obra y en las relaciones laborales se encuentra en marcha, lo que resulta notable cuando se analizan cinco aspectos, que si bien primordialmente son considerados propios de las relaciones laborales, también tocan, de manera importante, la gestión de la mano de obra, en su labor de búsqueda de las medidas para su atracción, fijación y disciplinamiento en el trabajo fabril.

⁷⁴ En la entidad son muy conocidos los casos de una galletera y el de una refresquera.

Los elementos referidos son: la forma de reclutamiento de personal, la asignación de funciones a los mismos, la promoción de los trabajadores, la forma de determinación de los salarios a los trabajadores y la existencia de incentivos. En el caso del reclutamiento de personal, si bien persiste la práctica tradicional de conseguir trabajadores, a través del mismo personal del establecimiento, con familiares y amigos, ya aparecen de manera significativa, con aumento en el segundo período, otros canales más formales para ello, como son la prensa, la radio y las agencias de empleo. Asimismo, tal como ya se señaló, la participación del sindicato en este ámbito es notable. Cabe señalar que algunas gestiones modernas han regresado a la preferencia por los vínculos familiares y de amistad en el entendido de alcanzar, con ello, un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa. Sobre lo encontrado, véase el cuadro siguiente:

CUADRO 22
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN FORMA DE RECLUTAMIENTO DE TRABAJADORES

	1990-1994	1995-1999	VARIACION PORCENTUAL
MISMO PERSONAL	47	54	7
PRENSA O RADIO	58	72	14
SINDICATO	19	20	1
AGENCIA DE EMPLEO	15	28	13
OTRO	8	17	9

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*.

En correspondencia con la nueva forma de concebir a la fuerza de trabajo, se encontraron importantes transformaciones en la forma de asignar funciones a los trabajadores: el desempeño del mismo⁷⁵ empieza a ser tomado en cuenta para ello. Así, de un período a otro, se encontró un aumento considerable de los exámenes de conocimientos, y de habilidades y aptitudes, así como también de la aprobación de los cursos de capacitación como mecanismos para la asignación de funciones. A diferencia de lo que sucedía en el pasado, en el que esto se hacía a propuesta de los jefes o no existían procedimientos claros para ello, quedando a la discrecionalidad de las gerencias, hoy el

⁷⁵ Léase conocimientos, actitudes, comportamiento.

capital laboral que traen los trabajadores y su adecuación, a través de la capacitación, parece ser el camino, al menos a nivel discursivo, para alcanzarlo. Al respecto, véase el cuadro 23

CUADRO 23

PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN FORMA DE ASIGNAR FUNCIONES A LOS TRABAJADORES

	1990-1994	1995-1999	VARIACION PORCENTUAL
EXAMEN DE CONOCIMIENTOS	21	39	18
EXAMEN DE HABILIDADES Y APTITUDES	38	54	16
APROBACIÓN DE CURSO DE CAPACITACIÓN	8	13	5
PROPUESTA DEL SINDICATO	6	4	-2
PROPUESTA DEL JEFE	25	28	3
SIN PROCEDIMIENTOS	17	26	9
OTRO	6	6	0

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*

Asimismo, las vías de promoción al personal también denota cambios; de ser la antigüedad el criterio principal, y en ocasiones único, de los ascensos, incluso pactado sindicalmente en los contratos colectivos de trabajo, a veces, junto con la propuesta del jefe o del sindicato, se añaden los exámenes de conocimientos y la aprobación de los cursos de capacitación. Asimismo, en la segunda mitad de la década de los noventa, aparece otro medio de ascenso: la propuesta de los equipos de trabajo. Este último se encuentra estrechamente vinculado a la emergencia de nuevas modalidades de organización de la producción que hace de los equipos de trabajo la forma organizativa básica.

En la mayoría de los establecimientos se encontró que los mecanismos utilizados para la promoción de personal son varios; a veces con relación a la categoría ocupacional, o a juicio de la gerencia. Sin embargo, cada vez más, la presencia de la capacitación y los conocimientos como criterios de promoción, tal como proponen los sistemas productivos emergentes, se están introduciendo en los establecimientos de alimentos y bebidas de Yucatán y han expresado crecimiento en los últimos años, de la década anterior, tal como lo expresa el cuadro siguiente:

CUADRO 24
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN MECANISMOS DE PROMOCIÓN PARA
LOS TRABAJADORES

MECANISMO DE PROMOCIÓN	1990-1994	1995-1999	VARIACION PORCENTUAL
EXAMEN DE CONOCIMIENTOS	17	24	7
EXAMEN DE HABILIDADES Y APTITUDES	27	33	6
DOMINIO DE OPERACIONES	44	57	13
APROBACIÓN DE CURSO DE CAPACITACION	13	13	0
PROPUESTA DEL EQUIPO DE TRABAJO		7	-
ANTIGÜEDAD	31	33	2
PROPUESTA DE JEFE	25	39	14
PROPUESTA DEL SINDICATO	4	6	2
NO EXISTEN PROCEDIMIENTOS	15	13	- 2
OTRO	2	4	2

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*

La determinación de los salarios constituye otro de los aspectos de la gestión de la mano de obra que actúa sobre el tipo de relaciones laborales que se establecen entre gerencia y trabajadores. En el caso estudiado, el tabulador resultó ser el mecanismo más utilizado para ello, aunque ya se advierte la presencia de los conocimientos como criterio para la definición de los salarios, criterio asociado a las gestiones modernas en oposición a la antigüedad y al tabulador vinculados tanto a gestiones sindicales inflexibles como a las paternalistas. Pese a ello, cabe señalar, que las tres formas de determinación de salarios denotaron crecimientos similares de un período a otro.

CUADRO 25
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN FORMA COMO SE DETERMINAN LOS
SALARIOS DE LOS TRABAJADORES

	1990 - 1994	1995 - 1999	VARIACION PORCENTUAL
ANTIGÜEDAD	17	22	5
TABULADOR	48	57	9
CONOCIMIENTOS	17	26	9
OTRO	15	15	0

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*

Otro de los aspectos a considerar en las gestiones de la mano de obra es el otorgamiento de incentivos en reconocimiento al desempeño laboral, mismo que adquiere

otro significado en espacios donde la fuerza de trabajo todavía se encuentra en proceso de formación como tal. Esto es, los incentivos constituyen los instrumentos de los gestores de mano de obra a fin de conseguir su habituación productiva. El disciplinamiento de los cuerpos, en los tiempos y espacios del trabajo fabril, todavía constituye ámbitos de adecuación productiva. En este sentido, los incentivos a la puntualidad, asistencia y disciplina fabril constituyen los medios utilizados para moldear a la mano de obra en el trabajo de fábrica. Los incentivos a la productividad, en general, vienen después.

Así, resulta relevante constatar que el 76% de los establecimientos estudiados reconocieron otorgar bonos como incentivos a sus trabajadores, mientras que los que no lo hacen representaron el 24%

De la misma manera, que los otros ámbitos de la gestión de la fuerza de trabajo considerados, el otorgamiento de incentivos, a excepción de los otorgados a la puntualidad, presentó un crecimiento considerable en el segundo período con relación al primero, tal como puede verse a continuación; sobre todo, resulta de gran interés el comportamiento ascendente de los incentivos a la productividad por sus implicaciones como práctica de las gestiones y relaciones laborales modernas.

CUADRO 26
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN EL TIPO DE INCENTIVOS OTORGADOS A LOS TRABAJADORES

TIPO DE INCENTIVO	1990-1994	1995-1999	VARIACION PORCENTUAL
PUNTUALIDAD	24	12	- 12
PRODUCTIVIDAD	59	72	13
DISCIPLINA	7	12	5
OTRO	10	2	- 8

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*

Para terminar con este apartado, se sintetiza en un cuadro los aspectos más relevantes que podrían caracterizar los tipos de relaciones laborales encontradas en los establecimientos de alimentos y bebidas en Yucatán, mismos que están expresando importantes transformaciones cualitativas en este ámbito, sobre todo de un período a otro. Se trata de cambios encaminados a tomar en cuenta y retribuir el desempeño de los

trabajadores, en cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes, así como también a la formalización de los diferentes aspectos de la gestión de la fuerza de trabajo (reclutamiento, ascensos, retribución, etc.) y el acotamiento de la actividad sindical al espacio del reclutamiento de personal. En fin, se trata de la edificación de nuevas relaciones laborales que buscan el involucramiento, participación y compromiso individual del personal con la producción a fin de alcanzar la eficiencia colectiva.

CUADRO 27
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS (%)

	TRADICIONAL	SINDICAL	MODERNA
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.	- Familia y amigos (54%)	- A través del sindicato. (20%)	- Prensa y radio. (72%) - Agencia de empleo. (28%)
ASIGNACIÓN DE FUNCIONES.	- Propuesta del jefe inmediato. (28%) - No existen procedimientos formales. (26%)	- A través del sindicato. (4%)	- Examen de habilidades y aptitudes. (54%) - Examen de conocimientos. (39%) - Curso de capacitación (13%)
PROMOCIÓN DE LOS TRABAJADORES.	- Antigüedad (33%) - Propuesta del jefe. (39%) - No existen procedimientos formales. (13%)	- A través del sindicato. (6%)	- Dominio de operaciones. (57%) - Examen de conocimientos. (24%) - Examen de habilidades (33%) - Cursos de capacitación. (13%) - Propuesta del equipo (7%)
DETERMINACIÓN DE LOS SALARIOS.	- Por antigüedad.(22%)	- Por tabulador. (57%)	- Por conocimientos. (26%)
EXISTENCIA DE INCENTIVOS.	- No existen incentivos. (24%)	- Puntualidad. (12%) - Disciplina (12%)	- Productividad. (72%)

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*

4. LA LLEGADA DE CAPITAL FORÁNEO A LA ENTIDAD: ¿INCENTIVO MODERNIZADOR?

La modernización en la producción, entendida como la adopción y difusión de los principios de los sistemas productivos emergentes, presentan rasgos muy particulares con relación al sector y lugar de asentamiento de que se trate. En el caso de Yucatán, el punto de partida del proceso modernizador en el subsector de alimentos y bebidas, lleva impreso el desarrollo industrial tardío de la entidad como efecto de la predominancia de la agroindustria henequenera desde finales del siglo XIX hasta bien entrado el XX.⁷⁶

En este contexto, si bien los empresarios locales, ante la debacle de la industria henequenera, orientaron sus operaciones, de manera preferente, hacia la manufactura de los alimentos y bebidas, éstos han tendido a reproducir, en gran medida, el esquema de administración y gestión de la hacienda henequenera.

En concordancia con esta situación, la conversión de la mano de obra en fuerza de trabajo *libre*, en términos de Marx, o sea desposeídos de sus medios de producción y de vida, también denota retraso. Aún se encuentran resistentes contingentes de hombres y mujeres, estrechamente vinculados a sus comunidades y a las actividades económicas, algunas de subsistencia, que allí tienen lugar, razón por lo que el trabajo asalariado que se ofrece en las áreas industriales, aledañas a la ciudad, representa su última alternativa laboral, en muchas ocasiones, aceptado temporalmente.

Por influjo de estas situaciones, los establecimientos de alimentos y bebidas, hasta hace aproximadamente dos décadas, presentaban una forma de operación independiente y cerrada, con predominio de la propiedad y administración familiar, intensivas en mano de obra, poco tecnificadas, elaborando prácticamente los mismos productos, sin modificaciones, orientadas al mercado peninsular⁷⁷ y sostenidas en relaciones paternalistas e informales con los trabajadores.

⁷⁶ De hecho, fue durante la primera década de los noventa cuando el gobierno federal tomó las medidas que pusieron fin a esta actividad.

⁷⁷ Excepto algunas ramas fuertemente vinculadas al mercado internacional.

Sin embargo, desde inicios de los años ochenta, en algunos de estos establecimientos se observa una recomposición en sus formas de operación⁷⁸. De oídas llegaban a los empresarios nuevos métodos de producción y de gestión, al mismo tiempo que emergían consultorías privadas promoviendo los cursos de calidad con la promesa de acceder, a través de ellos, a la modernización. La década siguiente fue testigo de un paulatino pero constante entrada de importantes capitales de otras entidades del país al subsector estudiado, tal como se vio en el capítulo anterior. En su mayoría, se trataba de grandes corporativos de la industria de los alimentos y bebidas, que operan a nivel nacional e internacional; unos, instalaron planta en la entidad, mientras que otros adquirieron empresas de manos del capital local.

Pero ¿tendrá alguna relación la entrada de estos establecimientos con la puesta en marcha del proceso modernizador entre los establecimientos de capital yucateco? ¿Cuál es el papel que están desempeñando las empresas foráneas en un subsector, como el de alimentos y bebidas, dominado por el capital local? ¿Existen diferencias entre ellos? ¿De qué tipo?

En cuanto al tamaño, se encontró que si bien en los dos grupos predominan los pequeños y medianos establecimientos, en las de capital no yucateco existe un importante peso de las grandes y macros, característica asociada al funcionamiento del gran capital. Baste ver el contraste de la media de ocupación entre los dos grupos; en los no yucatecos, ésta alcanzó 558 trabajadores mientras que en los yucatecos, la media fue de 109. En éstos, el peso de las grandes y macros es menor. (Al respecto, véase gráfico 4 en el anexo con el desglose por tamaño y origen de capital). En el caso de los primeros, se trata de filiales de empresas líderes nacionales como Pepsi, Maseca, Bimbo, Cervecería Modelo, Bachoco, Gamesa, etcétera, entre las más importantes. Algunos de estos, desde años atrás ya comercializaban sus productos en la entidad a través de la creación de bodegas, más no tenían producción. Esta la inician en los años noventa con la instalación de plantas con este fin.

Cabe señalar que la presencia del capital no yucateco se concentra en un 70% en tres ramas de actividad: *bebidas, panadería y molienda de cereales* mientras que los yucatecos predominantemente se encuentran en *la elaboración de otros productos alimenticios*,

⁷⁸ Véase, Castilla. y Torres, B. Reestructuración Empresarial: Hacia la configuración de Prácticas Productivas Diferenciadas en la Industria Refresquera. Tesis de Maestría en Sociología del Trabajo, UAM, Iztapalapa,

teniendo también una participación destacada en *conservas alimenticias, fabricación de alimento para animales y bebidas*. Como ya se había señalado, las ramas de *otros productos alimenticios* y la de *conservas* (en la entidad son las empacadoras de pescados y mariscos) suelen ser poco tecnificadas y operar con procesos intensivos de mano de obra. No así, las bebidas que se caracterizan por la utilización de alta tecnología en sus procesos productivos y tienen un alto valor agregado.

Asimismo, en sus formas de operación se encontraron diferencias importantes que apuntan, en unos casos, a la lejanía de las configuraciones tradicionales, mientras que en otros, a la permanencia en ellas. Uno de estos indicadores es la relación existente entre el fundador del establecimiento y la dirección del mismo por las implicaciones que esto tiene en la existencia de la empresa familiar. Así, en los establecimientos constituidos con capital yucateco, casi en las tres cuartas partes de ellos, la dirección empresarial se encuentra en manos de sus mismos fundadores o en parientes directos, algunos de la segunda o tercera generación, lo que indica la persistencia y predominancia de los establecimientos familiares. Contrario a ello, en los de capital no yucateco la inexistencia de relación de parentesco entre los fundadores y las gerencias es predominante. (Véase gráfica 5 en el anexo)

Esta situación se explica por el hecho de que en su mayoría, se trata de establecimientos pertenecientes a corporativos nacionales que, en los últimos tiempos, se han ubicado en la entidad, mientras que los que si registran relaciones de parentesco entre este mismo grupo corresponden a los que se han asociado al capital local y donde el capital foráneo no es el predominante.

Otro de los indicadores que señalan la forma de operación diferenciada entre los establecimientos del subsector, con relación al origen de capital, es su ubicación o no en parques industriales. Tal como se señaló anteriormente, la importancia de tomar en consideración esta variable radica, por una parte, para los que se encuentran en parques, en la posibilidad de laborar con una infraestructura adecuada a la actividad desarrollada mientras que, para los que se ubican fuera de ellos, esto podría estar apuntando, como en muchos casos que se han constatado, a la improvisación y origen familiar del establecimiento, instalado en el mismo domicilio y que en el transcurso de los años, se ha ido adecuando a las

necesidades de operación y que por lo mismo, en general, operan en condiciones poco apropiadas en cuanto espacio y servicios. En el caso de los de capital yucateco apenas un 20% de ellos se encuentran ubicados en los parques industriales mientras que los de capital no yucateco lo están en un 60%, lo que expresa una gran diferencia de funcionamiento entre ellos.

El arraigo empresarial a la forma de operación independiente que, en muchas ocasiones, constituye una especie de cerrazón empresarial por celo y temor a la competencia es más común entre los empresarios yucatecos que en los no yucatecos establecidos en la entidad, lo que marca otra diferencia entre ellos. Estos, en su mayoría, pertenecen a un corporativo y son filiales de otros establecimientos mientras que los de capital yucateco, predominantemente funcionan de manera independiente y también se observa entre ellos, otra forma de operación, no existente entre los de capital no yucateco. Este es el caso de las cooperativas o sociedades de producción, con fuertes vínculos con actividades del sector primario como la apicultura, avicultura, y agricultura. Se trata de establecimientos intensivos en recursos naturales, algunos con muy poco valor agregado. (Al respecto, véase gráfica 6 en el anexo).

En cuanto a la actividad exportadora de los establecimientos se encontraron comportamientos similares entre los dos grupos; en ambos, la mayoría, el 60% no exporta contra un 40% que si lo hacen.

Lo anterior, caracteriza las diferencias más relevantes en el perfil de los dos grupos de establecimientos definidos por el origen del capital. De manera general, esto apunta a una mayor formalización de la actividad, entre los de capital no yucateco, mientras que en los yucatecos, se observa la predominancia de la dirección empresarial familiar, el funcionamiento independiente y el poco acceso a los parques industriales con las connotaciones de funcionamiento tradicional que esto conlleva aunque también existe, dentro de ellos, un pequeño grupo que está dejando atrás esta forma de operación. (Véase en el anexo el cuadro resumen 1)

Internamente, las diferencias se ahondan cuando se pone en la mira a la tecnología. En el caso de los yucatecos, predominan las máquinas herramientas y las máquinas operadas sin computadora mientras que en los de capital no yucateco el nivel tecnológico es mayor ya

necesidades de operación y que por lo mismo, en general, operan en condiciones poco apropiadas en cuanto espacio y servicios. En el caso de los de capital yucateco apenas un 20% de ellos se encuentran ubicados en los parques industriales mientras que los de capital no yucateco lo están en un 60%, lo que expresa una gran diferencia de funcionamiento entre ellos.

El arraigo empresarial a la forma de operación independiente que, en muchas ocasiones, constituye una especie de cerrazón empresarial por celo y temor a la competencia es más común entre los empresarios yucatecos que en los no yucatecos establecidos en la entidad, lo que marca otra diferencia entre ellos. Estos, en su mayoría, pertenecen a un corporativo y son filiales de otros establecimientos mientras que los de capital yucateco, predominantemente funcionan de manera independiente y también se observa entre ellos, otra forma de operación, no existente entre los de capital no yucateco. Este es el caso de las cooperativas o sociedades de producción, con fuertes vínculos con actividades del sector primario como la apicultura, avicultura, y agricultura. Se trata de establecimientos intensivos en recursos naturales, algunos con muy poco valor agregado. (Al respecto, véase gráfica 6 en el anexo).

En cuanto a la actividad exportadora de los establecimientos se encontraron comportamientos similares entre los dos grupos; en ambos, la mayoría, el 60% no exporta contra un 40% que si lo hacen.

Lo anterior, caracteriza las diferencias más relevantes en el perfil de los dos grupos de establecimientos definidos por el origen del capital. De manera general, esto apunta a una mayor formalización de la actividad, entre los de capital no yucateco, mientras que en los yucatecos, se observa la predominancia de la dirección empresarial familiar, el funcionamiento independiente y el poco acceso a los parques industriales con las connotaciones de funcionamiento tradicional que esto conlleva aunque también existe, dentro de ellos, un pequeño grupo que está dejando atrás esta forma de operación. (Véase en el anexo el cuadro resumen 1)

Internamente, las diferencias se ahondan cuando se pone en la mira a la tecnología. En el caso de los yucatecos, predominan las máquinas herramientas y las máquinas operadas sin computadora mientras que en los de capital no yucateco el nivel tecnológico es mayor ya

necesidades de operación y que por lo mismo, en general, operan en condiciones poco apropiadas en cuanto espacio y servicios. En el caso de los de capital yucateco apenas un 20% de ellos se encuentran ubicados en los parques industriales mientras que los de capital no yucateco lo están en un 60%, lo que expresa una gran diferencia de funcionamiento entre ellos.

El arraigo empresarial a la forma de operación independiente que, en muchas ocasiones, constituye una especie de cerrazón empresarial por celo y temor a la competencia es más común entre los empresarios yucatecos que en los no yucatecos establecidos en la entidad, lo que marca otra diferencia entre ellos. Estos, en su mayoría, pertenecen a un corporativo y son filiales de otros establecimientos mientras que los de capital yucateco, predominantemente funcionan de manera independiente y también se observa entre ellos, otra forma de operación, no existente entre los de capital no yucateco. Este es el caso de las cooperativas o sociedades de producción, con fuertes vínculos con actividades del sector primario como la apicultura, avicultura, y agricultura. Se trata de establecimientos intensivos en recursos naturales, algunos con muy poco valor agregado. (Al respecto, véase gráfica 6 en el anexo).

En cuanto a la actividad exportadora de los establecimientos se encontraron comportamientos similares entre los dos grupos; en ambos, la mayoría, el 60% no exporta contra un 40% que si lo hacen.

Lo anterior, caracteriza las diferencias más relevantes en el perfil de los dos grupos de establecimientos definidos por el origen del capital. De manera general, esto apunta a una mayor formalización de la actividad, entre los de capital no yucateco, mientras que en los yucatecos, se observa la predominancia de la dirección empresarial familiar, el funcionamiento independiente y el poco acceso a los parques industriales con las connotaciones de funcionamiento tradicional que esto conlleva aunque también existe, dentro de ellos, un pequeño grupo que está dejando atrás esta forma de operación. (Véase en el anexo el cuadro resumen 1)

Internamente, las diferencias se ahondan cuando se pone en la mira a la tecnología. En el caso de los yucatecos, predominan las máquinas herramientas y las máquinas operadas sin computadora mientras que en los de capital no yucateco el nivel tecnológico es mayor ya

necesidades de operación y que por lo mismo, en general, operan en condiciones poco apropiadas en cuanto espacio y servicios. En el caso de los de capital yucateco apenas un 20% de ellos se encuentran ubicados en los parques industriales mientras que los de capital no yucateco lo están en un 60%, lo que expresa una gran diferencia de funcionamiento entre ellos.

El arraigo empresarial a la forma de operación independiente que, en muchas ocasiones, constituye una especie de cerrazón empresarial por celo y temor a la competencia es más común entre los empresarios yucatecos que en los no yucatecos establecidos en la entidad, lo que marca otra diferencia entre ellos. Estos, en su mayoría, pertenecen a un corporativo y son filiales de otros establecimientos mientras que los de capital yucateco, predominantemente funcionan de manera independiente y también se observa entre ellos, otra forma de operación, no existente entre los de capital no yucateco. Este es el caso de las cooperativas o sociedades de producción, con fuertes vínculos con actividades del sector primario como la apicultura, avicultura, y agricultura. Se trata de establecimientos intensivos en recursos naturales, algunos con muy poco valor agregado. (Al respecto, véase gráfica 6 en el anexo).

En cuanto a la actividad exportadora de los establecimientos se encontraron comportamientos similares entre los dos grupos; en ambos, la mayoría, el 60% no exporta contra un 40% que si lo hacen.

Lo anterior, caracteriza las diferencias más relevantes en el perfil de los dos grupos de establecimientos definidos por el origen del capital. De manera general, esto apunta a una mayor formalización de la actividad, entre los de capital no yucateco, mientras que en los yucatecos, se observa la predominancia de la dirección empresarial familiar, el funcionamiento independiente y el poco acceso a los parques industriales con las connotaciones de funcionamiento tradicional que esto conlleva aunque también existe, dentro de ellos, un pequeño grupo que está dejando atrás esta forma de operación. (Véase en el anexo el cuadro resumen 1)

Internamente, las diferencias se ahondan cuando se pone en la mira a la tecnología. En el caso de los yucatecos, predominan las máquinas herramientas y las máquinas operadas sin computadora mientras que en los de capital no yucateco el nivel tecnológico es mayor ya

que la presencia de las máquinas operadas con computadora, sobre todo en la etapa de la transformación es relevante. El grueso de este último grupo de establecimientos se ubica con tecnología más avanzada que la de los yucatecos, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

CUADRO 28
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN ORIGEN DE CAPITAL Y TIPO DE TECNOLOGÍA PREDOMINANTE EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS (POR ETAPAS*)

	YUCATECOS			NO YUCATECOS		
	RI	T	E	RI	T	E
HERRAMIENTAS	25	7	11	12		10
MÁQUINAS-HERRAMIENTAS	36	30	32	12	10	
MÁQUINAS OPERADAS SIN COMPUTADORA	28	45	38	64	30	80
MÁQUINAS OPERADAS SON COMPUTADORA	11	18	19	12	60	10
TOTALES	100	100	100	100	100	100

* Recepción de Insumos (RI), Transformación (T) y Empaque (E)

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*

Lo anterior, resulta sugerente cuando se observa el interés que pusieron a este ámbito los empresarios durante toda la década de los noventa, interés expresado en constantes modificaciones a la base tecnológica; más de la mitad de los establecimientos de ambos grupos realizaron transformaciones en ésta a principios de los años noventa, participación que se incrementa considerablemente, también en los dos grupos, en la segunda mitad de la misma década. Aquí, seguramente juega un papel importante la poca tecnificación de los procesos productivos con que venían operando los establecimientos de capital yucateco que, ante la apertura de los mercados y el recrudecimiento de la competencia, se vieron en desventaja que se apresuraron a subsanar.

Asimismo, la innovación de productos constituyó una práctica común en el subsector durante los años noventa; la totalidad de los no yucatecos la efectuaron mientras que en el grupo de los yucatecos se encontró un 20% que no lo hizo. (Véase en el anexo el Cuadro Resumen 2)

En cuanto a la organización de la producción y, contra lo esperado por constituir uno de los atributos del sistema productivo taylorista-fordista, se encontró que la utilización

del stock como forma de aprovisionamiento de insumos y manejo de productos es ampliamente empleado entre los establecimientos de capital no yucateco aunque también se observó una ligera disminución de la primera mitad de los años noventa a la segunda mitad de los mismos. En cambio, en los establecimientos de capital yucateco parece estar más difundida la práctica del justo a tiempo con los mismos fines que el stock aunque el stock sigue siendo dominante.

Quizá lo anterior se explique por el desarrollo, afianzamiento y difusión que el sistema de producción taylorista-fordista ha tenido en los establecimientos de capital no yucateco mientras que en los yucatecos, al ser menos conocido y difundido este sistema productivo, fue relativamente fácil adoptar otras prácticas que discursivamente estaban siendo promocionadas en la entidad por diversos medios como las organizaciones empresariales y las consultorías privadas.

La forma de organizar el proceso productivo también se vincula con lo anterior; si bien en los dos grupos de establecimientos predominan las líneas de producción, como principio derivado del sistema taylorista-fordista, en los yucatecos se observa un incremento, de un período a otro, los equipos de trabajo como una modalidad utilizada en la organización de sus procesos de producción, mientras que en los no yucatecos, lo que se incrementa, con el mismo fin, son los módulos.

Siguiendo con la misma lógica argumentativa, resulta interesante que la rotación de tareas, propia de los sistemas productivos emergentes, resultó inexistente entre los establecimientos de capital no yucateco, no así en los yucatecos entre los que alcanzó un 39% de sus establecimientos, aunque habría que ver si esto obedece a la búsqueda de la multifuncionalidad y polivalencia de los trabajadores tal como señalan las gestiones modernas o, por el contrario, se debe a un uso discrecional de la mano de obra, por parte de las gerencias. Otra de las prácticas, inherente a los sistemas productivos modernos son los equipos de trabajo. Estos se encontraron con un peso similar –alrededor del 40%- en ambos grupos.

La supervisión del trabajo como otro de los elementos organizativos del proceso productivo sigue estando, en los dos grupos de establecimientos, predominantemente en manos de los supervisores, tal como lo difundió el taylorismo, aunque en el caso de los no

yucatecos la delegación de la supervisión en los equipos de trabajo es considerable. Este elemento, definido en el ámbito de la gestión de la mano de obra, también tiene incidencia en el establecimiento de las relaciones laborales que según las gestiones modernas deben estar guiadas por la confianza y no por la desconfianza.

Con todo lo apuntado, se puede concluir que el ámbito de organización de la producción, entre los establecimientos estudiados, la apropiación de principios y prácticas de los sistemas productivos emergentes resultó más significativa en el grupo de los yucatecos que en el de los no yucatecos. No así en lo que se refiere específicamente a la organización del trabajo en la que los yucatecos se mostraron ligeramente rezagados de los no yucatecos en cuanto a la adopción de prácticas modernas. (Ver en el anexo los cuadros resúmenes 3 y 4).

El último ámbito a considerar en esta distinción, entre los dos grupos de establecimientos, es el de las Relaciones Laborales en el que el sindicato juega un papel primordial. Aquí se encontraron diferencias importantes entre los dos grupos; los no yucatecos en su mayoría están sindicalizados y se rigen con los contratos colectivos de trabajo mientras que en los yucatecos, la mayoría no lo está ni tiene contratación colectiva.

Asimismo, la capacitación al personal que promueven los sistemas productivos emergentes, como camino para acceder a la calidad en la producción, constituyó una práctica ampliamente adoptada en el subsector, con poca diferencia entre los dos grupos; la totalidad de los no yucatecos mientras que en los yucatecos, esta práctica, se incrementa de un período a otro, acercándose al otro grupo.

El otorgamiento de bonos, como forma de retribución al desempeño del trabajo, fue mayor entre los no yucatecos que en los yucatecos. Todo esto apunta a una mayor atención al ámbito de las relaciones laborales, de parte de los no yucatecos, tal vez en la búsqueda de una mayor participación, involucramiento y compromiso de la mano de obra en la producción tal como promueven los sistemas productivos emergentes. (Ver cuadro resumen 5).

Las diferencias encontradas entre los dos grupos de establecimientos, definidos por su origen de capital, señalan que el proceso modernizador emprendido entre los establecimientos del subsector tiene su propia dinámica en cada uno de los grupos aunque

seguramente la competencia que representan los no yucatecos para los yucatecos está desembocando en medidas modernizadoras en los sistemas productivos de estos últimos. Así, en el caso de la tecnología si bien ambos grupos realizaron constantes transformaciones en ella, el punto de partida de cada uno de ellos fue diferente y el objetivo también; los yucatecos hacía la tecnificación de sus procesos productivos y los no yucatecos en busca de un mayor equipamiento tecnológico y/o remontar sus niveles tecnológicos. Lo mismo sucede con los otros ámbitos; en la organización de la producción, al parecer el arraigo de los principios tayloristas fordistas en los no yucatecos, inhibió la adopción de nuevas prácticas asociadas a los sistemas productivos emergentes, como es el caso del justo a tiempo, que si fue encontrado entre los yucatecos aunque de manera muy incipiente. En cuanto a las relaciones laborales, los establecimientos no yucatecos parecen negociarlas mayoritariamente a través de la figura autorizada del sindicato y con la protección de los contratos colectivos de trabajo. En ellos, las relaciones laborales están formalizadas y los órganos de representación estructurados. No así, los yucatecos, que en su mayoría son desindicalizados y con relaciones laborales informales.

5. LAS MIPYMES YUCATECAS ¿OBSTÁCULO AL PROCESO MODERNIZADOR?

Hasta hace unos años la conformación del sector industrial, de determinada zona o región, con establecimientos de tamaño reducido era considerado sinónimo de atraso con muy pocas posibilidades de desarrollo para la misma aunque a las empresas de este tipo se les reconocía una importante función social como generadoras de empleo. En el marco de las transformaciones en política económica, emprendidos en el país desde mediados de los ochentas y profundizados a principios de los años noventas, con la firma del T.L.C. se ha tendido a replantear el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Dichos cambios, producto del llamado proceso globalizador apuntan, entre otras cosas, a nuevos patrones de competencia y competitividad.

En este contexto, las políticas públicas tienden a revalorar la función de las MIPYMES ya no únicamente como estrategia de empleo sino también por su viabilidad de constituirse en eslabones activos de cadenas productivas. Esto es, a sus atributos de poca

exigencia de capital para su funcionamiento, su escasa dependencia tecnológica, su orientación preferente al mercado popular y sobre todo, su capacidad para generar ocupación (Alba, 1995), ampliamente reconocidos por su contribución a las economías de los países latinoamericanos, viene a agregarse el de su potencial como proveedoras de insumos y maquila a la gran industria regional, nacional e incluso transnacional.

Con este propósito, en los últimos años, tal como se desprende de diversos estudios⁷⁹, las políticas públicas se han ocupado de apoyar y fomentar la participación de las MIPYMES en redes industriales como forma de organización fundamental del México globalizado. Puede decirse entonces que la importancia de las MIPYMES en este nuevo contexto radica en su función económica de articulación entre ellas y las grandes en búsqueda de competitividad por encima de la función social que desempeñaban en el pasado como generadoras de empleos.

Recientemente se ha hablado del Programa de Apoyo Integral a las MIPYMES cuyo objetivo, según declaraciones del titular de información de la Secretaría de Economía es *desarrollar y consolidar a la pequeña y mediana empresa como pilar fundamental para el crecimiento económico sustentable en el entorno de la nueva cultura empresarial*.⁸⁰ Otro de los objetivos de este programa es el desarrollo de una cultura empresarial que responda a los retos de la modernidad y competitividad, así como el fomento de la innovación tecnológica y los procesos de calidad en este sector y el desarrollo de emprendedores (idem). Estos objetivos requieren de sustanciales modificaciones en las formas de operación de los establecimientos industriales que si bien involucran, de manera central, el aspecto económico también pretende transformaciones en otras esferas menos visibles como son el de las relaciones interempresariales y la cultura empresarial. En la búsqueda de competitividad, se ve la necesidad de integrar a la empresa individual en redes empresariales; asimismo, las relaciones de competencia entre empresas ubicadas en un territorio requieren ser transformadas en relaciones de cooperación en donde la confianza mutua constituya el punto nodal de esta nueva forma de organización para la producción.

⁷⁹ Dussel, E. (2001); Alba, C. 1995); Rivera, M. (1994)

⁸⁰ Declaraciones de Hugo Licona, Director general del sistema de información empresarial de la Secretaría de Economía, El mundo al día sección Economía, viernes 6 de abril de 2001, p. 13-A.

En Yucatán, como en otros estados del país, la presencia de las MIPYMES es abrumadora. A ello contribuye el ya señalado tardío y escaso desarrollo industrial de la región⁸¹ y la predominancia de la llamada industria tradicional enfocada a la producción de bienes de consumo inmediato para el mercado local. Nos referimos principalmente a los alimentos, bebidas y vestido. En general, se trata de actividades que pueden iniciarse con una modesta inversión de capital y con personal cuyas habilidades son frecuentemente comunes entre la población activa no profesional. En el caso que nos ocupa y a pesar de que los criterios de selección de los establecimientos a estudiar tendieron a eliminar a las de tamaño micro, el 15% corresponden a este tamaño; al agregarlos en MPYMES éste alcanza el 80% en convivencia con un 20% que corresponden a los de tamaño grande y macro.

Al respecto, conviene señalar dos cuestiones:

- 1.- Que el tamaño, convencionalmente definido en relación al personal ocupado, en este subsector, tal como se había señalado anteriormente, presenta varias ramas de actividad que enfrentan inestabilidad en sus operaciones, y con ello, fluctuaciones en el empleo.
- 2.- Que los términos pequeña y microindustria agrupan a muy diversos tipos de unidades productivas que se distinguen no sólo por sus dimensiones, sino también -como señala Alba, 1995- cualitativamente por el tipo específico de organización del trabajo, de la tecnología utilizada y de la capacidad gerencial. Un ejemplo de esto lo constituyen los establecimientos pequeños pero con una fuerte inversión en tecnología ahorradora de mano de obra. En este sentido, el tamaño en sí mismo no es suficiente para identificar ni la capacidad competitiva de las empresas ni el de su nivel de modernización.

Así las cosas, veamos algunos indicadores asociados a características y comportamientos que podrían estar apuntando, por un lado, a establecimientos tradicionales, y por el otro, a los modernos, así como a las posibles diferencias con el grupo de las grandes y macros (GYMES).

⁸¹ Materializada en una aportación menor al 1% al PIB manufacturero nacional. Al respecto, véase INEGI Sistema de Cuentas Nacionales por Entidad Federativa 1993-99

CUADRO 29
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN TAMAÑO,
YUCATÁN, 1999 (%)

	MIPYMES	GYMES
DE CAPITAL LOCAL	86	50
DE CAPITAL FORÁNEO	14	50
UBICADO EN PARQUE INDUSTRIAL	21	55
UBICADO FUERA DE PARQUE IND.	79	45
EXPORTADORA	37	45
NO EXPORTADORA	63	55
CON RELACIÓN FAMILIAR EN LA GERENCIA.	72	55
SIN RELACIÓN FAMILIAR EN LA GERENCIA	28	45
INSCRITO EN PROGRAMA DE EXPORTACIÓN	25	45
NO INSCRITO EN PROGRAMA DE EXPORTACIÓN	75	55
CAPACITA	95	100
NO CAPACITA	5	-

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

De acuerdo con esta información, la mayoría de los establecimientos MIPYMES presentan atributos asociados al perfil de empresa tradicional; más de la mitad son de capital local, están ubicados fuera de parques industriales, no exportan ni están inscritos en programas para exportación y sus gerencias son ocupadas por los propietarios o familiares suyos. Únicamente en el caso de la capacitación se ubicaron alejadas de la caracterización de tradicional al reportarse esta práctica en casi todos los establecimientos.

Contrario a estos y en una porcentaje ligeramente menor, en algunos rubros, el grupo de las GYMES pertenecen al capital foráneo, la mitad de ellos se ubican en parques industriales, casi la mitad son exportadores, sin relación familiar en la gerencia, y están inscritos en programas para exportación. Además todas manifestaron capacitar a sus trabajadores. Cabe señalar, que en este grupo se encuentran algunos establecimientos que se iniciaron con capital local y que posteriormente fueron vendidos a importantes corporativos nacionales de alimentos en búsqueda de ampliar sus exportaciones a Centroamérica y E.E.U.U. dada la ubicación geográfica estratégica de Yucatán.

En apartados anteriores ya se explicó la lógica de asociación de estos indicadores con establecimientos tradicionales o modernos; algunos de ellos más relacionados con el contexto regional específico.

Ahora bien, la tecnología constituye un indicador básico de las áreas de competitividad de los establecimientos en estudio. La importancia del uso de determinado tipo de tecnología radica en la posibilidad de darle versatilidad a la producción tanto en productos como en presentaciones, tal como persiguen los sistemas productivos modernos a fin de responder a la demanda diferenciada actual. Sin embargo, dada la poca tecnificación existente en los procesos productivos de los establecimientos estudiados, la atención se pone precisamente en el proceso implementado con este fin. En general, los procesos productivos de estos establecimientos se han basado –por muchos años- en la utilización intensiva de la mano de obra. Sin embargo, en los últimos años muchos de los establecimientos estudiados se han ocupado de innovar su base tecnológica con la incorporación de los adelantos en este rubro, de manera significativa en la etapa de la transformación. En estos se ha visualizado la vía tecnológica como uno de los caminos para incrementar la competitividad a partir de la reducción de costos y el mejoramiento de niveles de calidad y diseños. Adicionalmente y de manera específica a este subsector, la utilización de este tipo de tecnología, en esta etapa de la producción, es de suma importancia para la obtención de determinadas certificaciones de calidad que establecen que los alimentos no deben ser manipulados directamente por el hombre a fin de evitar contaminaciones.

Quizá por estos motivos es que se encontró poca diferencia porcentual entre los dos grupos de empresas en cuanto a inversiones en maquinaria y equipo así como también las transformaciones tecnológicas realizadas en estos establecimientos resultaron relevantes. Se trata tanto de equipamiento tecnológico y mejoras incrementales como de actualización tecnológica a través de la adquisición de equipos más modernos. A continuación, se presentan los cuadros que ilustran este comportamiento:

CUADRO 30
 PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN TAMAÑO Y TECNOLOGÍA
 PREDOMINANTE EN LAS DIFERENTES ETAPAS DEL PROCESO PRODUCTIVO.

TECNOLOGÍA	PYMES			GIMES		
	RECEP. INSUMOS	TRANSFOR- MACIÓN	EMPAQUE	RECEP. INSUMOS	TRANSFOR- MACIÓN	EMPAQUE
HERRAMIENTAS	29%	7%	14%	-	-	-
MAQ. - HERRAMIENTAS	29%	33%	30%	40%	-	10%
MAQ. OPERADAS SIN COMP.	36%	44%	51%	30%	36%	30%
MAQ. OPERADAS CON COMP.	6%	16%	5%	30%	64%	60%

FUENTE: Elaboración propia a partir de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

CUADRO 31
 PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN TAMAÑO E INVERSIONES EN
 MAQUINARIA Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN

	PYMES		GYMES	
	Si	No	Si	No
1990 - 1994	65%	35%	70%	30%
1995 - 1999	67%	33%	82%	18%

FUENTE: Elaboración propia a partir de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

CUADRO 32
 PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN TAMAÑO Y CAMBIOS TECNOLÓGICOS

	PYMES		GYMES	
	Si	No	Si	No
PRINCIPIOS DE 1990	43%	57%	91%	9%
DESPUÉS DE 1995	74%	26%	91%	9%

FUENTE: Elaboración propia a partir de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

En el ámbito de la organización del trabajo, estrechamente relacionado con la productividad y competitividad, se han venido difundiendo determinadas prácticas como la del Justo a tiempo, tanto para el acopio de insumos como para el manejo de productos. El justo a tiempo es un sistema de existencias basada en la entrega a tiempo por lo que elimina la acumulación de insumos y productos reduciendo con ello los costos por

almacenaje y administración de inventarios. Este sistema, gestado en Japón en la planta Toyota, es utilizado tanto para aprovisionamiento de insumos como para los productos elaborados. Requiere de eficiencia, calidad y cumplimiento en los plazos de entrega de los proveedores y del propio proceso productivo ya que ante cualquier percance se evidencia su fragilidad. En este sentido es que Bonazzi (1993) dice que *este sistema requiere un ambiente social absolutamente favorable y una gran dedicación al trabajo*.

En contraste, las formas de funcionamiento tradicional manejan sus existencias (de insumos y productos) a través de un stock que ocasiona gastos de almacenaje y administración, mismos que desde la perspectiva de la producción ligera (lean production), resultan innecesarios y retrasan el ciclo del capital.

CUADRO 33
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN TAMAÑO Y MANEJO DE INSUMOS

	PYMES			GYMES		
	STOCK	JUSTO A TIEMPO	OTROS	STOCK	JUSTO A TIEMPO	OTROS
1990 – 1994	88%	9%	3%	100%		
1995 – 1999	77%	18%	5%	82%	18%	

FUENTE: Elaboración propia a partir de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*.

CUADRO 34
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN TAMAÑO Y MANEJO DE PRODUCTOS

	PYMES				GYMES			
	STOCK	SOBRE PEDIDO	JUSTO A TIEMPO	POR TEMPORADAS	STOCK	SOBRE PEDIDO	JUSTO A TIEMPO	POR TEMPORADAS
1990 – 1994	62%	9%	12%	17%	75%			25%
1995 – 1999	51%	12%	16%	21%	46%	27%		27%

FUENTE: Elaboración propia a partir de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*.

Las diferencias y similitudes de los establecimientos estudiados agrupados por tamaños en MIPYMES y GYMES proporcionan material de reflexión que apuntan entre otras cosas a puntualizar que:

1. El tamaño de un establecimiento, definido en relación al personal ocupado, por mucho tiempo ha estado asociado al de la inoperancia, ineficiencia, desperdicios, mala calidad en la producción, empresarios improvisados, trabajadores explotados etcétera. Lo encontrado sugiere que esto no necesariamente es así; Hay MIPYMES exitosas. Empresas pequeñas y medianas que han logrado ocupar lugares importantes en el mercado internacional, como es el caso de algunas de salsas y condimentos; mismas que se han venido equipando y modernizando tecnológicamente e integrando con otras de mayor tamaño. En este sentido, se puede afirmar con Dussel (2001) que no todas las PYMES se dedican a actividades rezagadas y orientadas en exclusiva al mercado interno.
2. Que el retraso estructural de la industria en la entidad dificulta doblemente el esfuerzo por alcanzar la modernización y competitividad entre los establecimientos MIPYMES, pero que también sobresale que algunas de las hoy GYMES se iniciaron como MIPYMES.

6. FORTALEZAS DEL SUBSECTOR

A manera de eco, la inminente reestructuración de la industria nacional llega a la región, y de manera particular, al subsector de alimentos y bebidas en el que se observan importantes transformaciones orientadas a responder a un entorno cada vez más competido por los efectos de la globalización. Si bien, no se trata de la sustitución de un sistema productivo por otro, pues en ellos existen partes prácticamente inalteradas, otras indican sustanciales modificaciones. Transformaciones encaminadas a su modernización en tanto adopción y adaptación de algunos principios y prácticas de los llamados sistemas productivos emergentes.

La creciente tecnificación de los procesos productivos y las constantes innovaciones de los productos así lo apuntan. La incursión a mercados internacionales, sobre todo, de los productos que han llegado a ellos ocupando un nicho, también constituye puntos a favor de la modernización del subsector, susceptible de incrementarse a mediano plazo. El ámbito de la organización parece ser el menos abordado como espacio de modernización. No así, el de

las relaciones laborales donde ya se ven claros elementos innovadores; sobre todo en lo que se refiere a tomar en cuenta el desempeño del trabajador. Con esto, a diferencia del pasado, se han podido establecer relaciones más claras y justas con las gerencias, eliminándoles parte de la discrecionalidad que tenían en el uso de la fuerza de trabajo.

En conjunto, se puede observar que el subsector de alimentos y bebidas de la entidad yucateca se está ajustando para responder a los embates de la globalización.

7. PROBLEMAS Y RETOS CONTEMPORANEOS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN YUCATÁN.⁸²

La estrategia de modernización adoptada en los establecimientos estudiados obedece a la problemática particular por la que atraviesan. El punto de arranque de las innovaciones productivas, en los diferentes ámbitos de las empresas, tiene que ver con las necesidades propias del establecimiento influenciado por un contexto común. En este caso, se encontró lo siguiente:

La mayoría de ellos reportó el económico como el problema de mayor importancia a enfrentar. Indagando un poco más acerca de esto, se encontró que la falta de liquidez, seguido por la dificultad de conseguir financiamiento y el pago de deudas constituyen las preocupaciones económicas fundamentales de los empresarios de la manufactura de alimentos y bebidas. Esto es una constante de la industria manufacturera nacional, que en general, se ha visto sumida de manera angustiosa en este tipo de problemas, como expresión de una política industrial polarizadora y las crisis económicas recurrentes por las que atraviesa el país.

En el caso de los empresarios estudiados, las medidas principales adoptadas para enfrentar este problema son la restricción de créditos a sus clientes y la obtención de

⁸² Cabe señalar que lo que se presenta en este apartado se obtuvo con el segundo cuestionario ya mencionado; en ellos, se pidió a los informantes que señalaran de manera jerárquica, en cuanto a importancia, por sus efectos en el desempeño operativo, los tipos de problemas que enfrentan para posteriormente ponderar sus respuestas, obteniendo con ello los índices que se presentan en orden decreciente. La ponderación de las respuestas se realizó de la siguiente manera: se otorgó un valor de 3 al problema señalado por los informantes como de mayor importancia, dos para el de mediana importancia y 1 para el de menor importancia. De esta manera, las respuestas se sintetizaron en índices que expresan su peso real.

préstamos a fin de tener liquidez para sus operaciones. Tal como se verá más adelante, la cartera vencida de clientes fue señalado también como otro de los obstáculos importantes para el desempeño empresarial.

Inmediatamente al económico, los proveedores aparecen como segunda fuente de problemas para los productores de alimentos y bebidas; éstos se reportaron como escasos, caros y demorados en sus entregas. Al respecto se sabe que algunas de las grandes empresas de capital nacional están obligando a sus proveedores a certificarse con el ISO-9000 como condición de compra y entre las medidas que ellos declararon estar adoptando para reducir el impacto de proveedores deficientes se encuentra la búsqueda de nuevos proveedores y en menor medida las alianzas interempresariales para la adquisición de insumos.

La escasez de proveedores confiables parece conjugar tanto aspectos de dependencia del exterior como de la ausencia de una cultura de calidad y compromiso de los mismos, innecesario en el esquema anterior de mercados cerrados. Es en este sentido que las certificaciones de calidad son promocionadas por las consultorías privadas y por la hoy denominada Secretaría de Economía como la vía más confiable tanto para proveedores como productores.

Las políticas gubernamentales constituyeron el tercer ámbito problemático. Este se refiere sobre todo a la Política tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, al Seguro Social y a la Legislación Ambiental. Ante ello, los empresarios del subsector se declararon con pocas posibilidades de defensa y el cumplimiento como la única salida para enfrentarlos.

Sobre la cuestión ambiental, se ha vuelto común, en el marco de las campañas de defensa del medio ambiente, las quejas de autoridades y vecinos contra las operaciones de las plantas de este subsector por explotación indebida de recursos naturales (en el caso de los procesadores de pescados y mariscos), contaminación del manto freático (por embotelladoras), ruido (por flotillas vehiculares encargadas de la distribución de algunos de estos establecimientos). En este contexto, la ubicación de las plantas a lugares más adecuados a sus operaciones, como son los parques industriales, cobra sentido. Al respecto

cabe señalar, que se encontraron varios establecimientos en proceso de traslado a estos lugares y a otros, en planes de hacerlo.

En cuanto a los productos, que ocupó el cuarto lugar, como aspecto problemático de la actividad empresarial, se señaló el incremento de la competencia y la disminución de la demanda como los factores más importantes en este ámbito, mismo que los empresarios manifiestan estar enfrentando mayoritariamente a través de la incursión en la elaboración de nuevos productos.

Asimismo se señaló la demanda de mayor calidad y variedad de los productos, de parte de los clientes, aunque el problema principal con ellos es su caída en cartera vencida. Al respecto la vigilancia de la calidad alcanzó el índice más alto en cuanto a las medidas implementadas por los empresarios del ramo a fin de alcanzar la satisfacción de sus clientes. La innovación de sus productos y la introducción de otros también fueron señalados como las otras dos medidas implementadas por los empresarios del ramo para contrarrestar este problema.

Tanto los trabajadores como la infraestructura fueron considerados con el mismo peso en la jerarquización de los problemas que enfrentan las gerencias del subsector. En el caso de los primeros, se señaló su resistencia a los cambios, su escasez y su falta de capacitación como los puntos más conflictivos con ellos. Las medidas de mayor peso que los empresarios reportaron para hacer frente a esto son la capacitación de su plantilla laboral y el otorgamiento de mayores salarios a sus trabajadores, así como el uso de eventuales.

A pesar de que los trabajadores no fueron considerados entre los problemas más graves por las direcciones empresariales, resulta significativa la visión empresarial acerca del trabajador yucateco manufacturero, señalado con el inconveniente, en primer lugar, de su resistencia a los cambios, comportamiento que habría que rastrear en la historia de la conformación de este grupo de trabajadores; etnia aferrada a las labores agrícolas de sus ancestros con todas los ritos y ceremonias que su concepción divina le impone y escasa tradición de trabajo obrero. Se diría, en el esquema de Sierra (1990) que los empresarios yucatecos todavía están inmersos en el proceso de formación de fuerza de trabajo fabril,

proceso que pasa por atraer, fijar y disciplinar a la mano de obra. Se trata de desarraigarla de sus comunidades rurales para enraizarlos en la vida fabril.

Al respecto, cabe señalar que la reciente instalación de plantas maquiladoras en la entidad, agilizada en el transcurso de los años noventa, viene a representar una fuerte competencia para los empresarios locales en cuanto a captación de mano de obra, sobre todo en el marco de mejores condiciones de trabajo e incentivos proporcionadas por parte de las ensambladoras extranjeras. No se quiere decir que esto valga para todas, ni de uno ni de otro lado, pero existe un relativo consenso en ubicar a estas plantas con mejor infraestructura, y condiciones laborales que las proporcionadas por la industria local.⁸³

Por otra parte, a partir de 1992 se empezaron a diseminar este tipo de plantas por toda la entidad, abarcando hasta este momento 30 comunidades de las 106 que la componen, hecho que, de alguna manera, viene a frenar el proceso de desarraigo masivo de la mano de obra y a renovar en ella, antiguas festividades y tradiciones, empresarialmente asociadas como contrarias al trabajo fabril y que parcialmente habían sido suspendidas por efectos del desempleo, migración y falta de recursos, tal como constatan diversos estudios.⁸⁴

En cuanto al problema de la infraestructura, ubicado en el mismo lugar que el de los trabajadores, se menciona el transporte, el suministro de energía y los medios de comunicación, en este orden, como obstáculos al desempeño de la actividad empresarial.

Ahora bien, dada la heterogeneidad de las plantas en sus formas de funcionamiento se consideró útil observar el comportamiento de las variables anteriores por ramas de actividad (véase cuadro 4 en el anexo). De ello se desprende que el problema económico sigue siendo el principal para las diez ramas de alimentos y bebidas existentes en la entidad.

En cuanto a los demás problemas visto por ramas de actividad, se encontró que dos de ellas consideraron, en segundo lugar, como ámbito problemático, el producto: la dedicada a la elaboración de conservas alimenticias, entre la que sobresale el procesamiento

⁸³ Al respecto, véase Castilla, B. y Torres, B. Un nuevo impulso a la Industria Maquiladora en Sierra, J.L. y Huchín, Gpe. Yucatán de cara al siglo XXI Cfa Edit. de la Península. Mérida, Yuc. 1994

⁸⁴ Véase, el interesante trabajo de Maas, Collí Hilaria Reorganización de gremios y novenarios para reproducir y transmitir los símbolos tradicionales y religiosos en Huhí, Yucatán. Informe de Investigación, UCS-CIR-UADY, Mérida, Yuc. 2000.

de pescados y mariscos, misma que cuenta con un importante mercado internacional, en el que se fijan las especificaciones y presentaciones de los productos y la otra es la de fabricación de cocoa, chocolate y confitería integrada por un establecimiento de elaboración de chocolate, al estilo tradicional (tablillas), a las que sus clientes le están demandando nuevas presentaciones, cambios que el dueño-gerente⁸⁵ se niega a autorizar.

En el caso de los que consideraron a los trabajadores como fuente de problemas, fueron tres aunque lo mencionan en último lugar. Curiosamente se trata de las mismas ramas, más la de bebidas. Se sabe que las tres han o están implementado transformaciones en sus procesos productivos, en sus formas de trabajar aunque desde diferentes parámetros y enfrentando la resistencia de sus trabajadores a los cambios o la escasez de los mismos.

Las demás ramas distribuyen en segundo y tercer lugar los diferentes tipos de problemas entre los que sobresalen, por el peso alcanzado, los proveedores y las políticas gubernamentales en segundo y tercer lugar.

A partir de todo lo anterior, queda de manifiesto la importancia que la cuestión económica representa para el subsector en estudio. Si bien como se señaló anteriormente, no se cree que sea privativo de éste, por las respuestas obtenidas de los empresarios, se infiere su acción obstaculizadora en el desarrollo del subsector. Asimismo llama la atención que los problemas con mayor ponderación se encuentren más ligados al entorno, como expresión del atraso estructural de la entidad, en materia de industrialización, que a la operación interna de los establecimientos, más preocupados, en general, por la sobrevivencia, que por su incorporación a la modernidad, sin distinguir todavía que ésta va de la mano de aquélla.

⁸⁵ A pesar que los hijos son los encargados de la operación de la planta.

CUADRO 35

PRINCIPALES PROBLEMAS Y MEDIDAS PARA ENFRENTARLOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS. (%)

	PROBLEMAS	MEDIDAS
ECONÓMICO (122)	- falta de liquidez (85). - dificultad de conseguir financiamiento (65) - Deudas (62)	- restricción de créditos a clientes (62). - préstamos (50)
PROVEEDORES (48)	- escasos (62) - caros (47) - demorados en sus entregas (43)	- búsqueda de nuevos proveedores (90) - alianzas interempresariales para la adquisición de insumos (45)
POLÍTICAS GUBERNAMENTALES (38)	- política tributaria de la SHCP (65) - seguro social (43) - legislación ambiental (35)	- cumplimiento
PRODUCTOS (35)	- incremento de la competencia (81). - Disminución de la demanda (62)	- elaboración de nuevos productos (60)
CLIENTES (24)	- demanda de mayor variedad y calidad de los productos (79) - en cartera vencida (46)	- vigilancia de la calidad de los productos.(71) - Innovación de los productos (46) - Introducción de nuevos productos. (45)
TRABAJADORES (22)	- resistentes a los cambios (54) - escasos (50) - no capacitados (38)	- capacitación de la plantilla laboral (99) - otorgamiento de mayores salarios (59) - uso de eventuales (25)
INFRAESTRUCTURA (22)	- Transporte (53) - Suministro de energía (43) - Medios de comunicación (22)	

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999

CAPITULO V

¿DE QUÉ MODERNIZACIÓN HABLAMOS?

NIVELES Y TRAYECTORIAS DE MODERNIZACIÓN PRODUCTIVA EN EL SUBSECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE YUCATÁN

INTRODUCCIÓN

La emergencia de nuevos modelos productivos como el de la producción ligera y la especialización flexible han tenido un impacto importante en el mundo de la producción. Estos traen consigo un conjunto de novedosos conceptos encaminados a establecer una nueva lógica que pretende alejarse de los principios tayloristas y fordistas; ambos encaminados a la elaboración en masa de productos estandarizados.

Mientras que el modelo taylorista-fordista se apoya en diversas prácticas como son la parcelación de tareas, una rígida división entre la concepción y ejecución del trabajo, en la determinación precisa de los tiempos y movimientos, en el trabajo individualizado, así como en la vigilancia como mecanismo de control del trabajo y, en la desconfianza como base de las relaciones laborales (Neffa, 1991; Coriat, 1982); el modelo de producción flexible señala la conveniencia de reorientar la atención en la naturaleza y magnitud de la demanda, es decir, en la necesidad de producir con orientación a la variedad del mercado. En el ámbito micro, -el de la producción- esta propuesta se traduce en requerimientos de variedad y calidad de los productos. A su vez, esto precisa de tecnologías versátiles, así como de formas flexibles de organización de la producción y del trabajo, y del compromiso e involucramiento de los trabajadores con la producción. Este último punto, es concebido como central, principalmente por el sistema de producción japonés desarrollado en la planta Toyota; en este modelo se considera necesaria la construcción de un nuevo perfil de trabajador con mayor participación e implicación en sus tareas, dispuesto a insertarse en

procesos de mejoramiento en la producción y la calidad, a partir de la utilización de sus conocimientos y experiencias (Womack y otros, 1992).

Las transformaciones que se dan por el tránsito de un modelo a otro se explican por la intención empresarial de sobrellevar, de manera exitosa, las exigencias de una nueva realidad económica en la que los mercados, por su apertura, son cada vez más competidos internacionalmente. En este sentido, el contexto actual es el que cuestiona la funcionalidad del sistema de producción taylorista- fordista que parece haber alcanzado sus límites haciéndose necesario su reemplazo por otros sistemas de producción (Freysenet y otros, 1998). En la realidad, esta transferencia de un modelo a otro presenta numerosas configuraciones. El contexto en el que se inscribe, la constitución de los actores laborales involucrados, el predominio, difusión y arraigo del modelo precedente, etcétera, son algunos de los factores que intervienen para proveerla de una compleja particularidad.

Estudios de empresas específicas (Castillo, 1996, 1997) demuestran que los nuevos sistemas productivos no se desarrollan en el vacío, sino que se insertan en contextos laborales, sociales y culturales específicos, mismos que dan contenido a numerosas modalidades y prácticas en su imbricación con el contexto. La red de investigación GERPISA⁸⁰ llega de manera contundente a este mismo resultado (Freysenet y otros, 1998). Aquí es donde la aseveración de Womack; Jones y Ross (1992), en el sentido de transferibilidad deseable y posible de la *lean production* como un todo, se vuelve cuestionable y ciertamente alejada del mundo real de las firmas en donde día a día experimentan, copian, mezclan, adaptan, adoptan, transfieren y abandonan diversas técnicas y sistemas de producción (Carrillo, 2001).

En el contexto actual de la globalización económica, proceso que incentiva la competencia y con ello la necesidad de la competitividad y calidad de la producción, la superación y sustitución de los principios del modelo taylorista-fordista, que ante este nuevo entorno ha perdido funcionalidad, se presenta como modernización productiva.

Ahora bien, la incorporación y difusión de los novedosos principios de producción en los espacios regionales obliga a considerar la especificidad del socioterritorio en

⁸⁰ Groupe d'études et de recherches permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile.

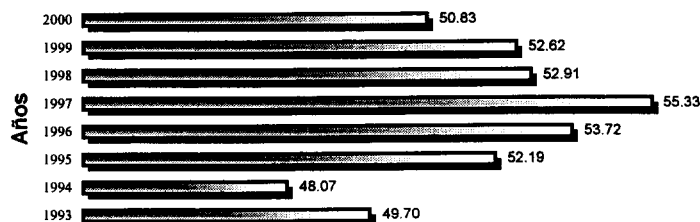
cuestión. En el caso que se investiga, darle contenido al concepto de modernización tiene que ver, por una parte con el punto de partida del proceso modernizador, ubicado en un contexto de escaso desarrollo industrial; y por otra parte, con las estrategias seleccionadas por las gerencias para enfrentar la creciente competencia por los mercados. En una buena parte de los establecimientos estudiados, la información obtenida y presentada en capítulos anteriores, da cuenta de cautelosos, modestos y paulatinos ajustes en las diferentes áreas de los sistemas productivos en la búsqueda de eficientar su desempeño.

En este contexto, resulta entonces difícil calificar de moderno o no, los diversos elementos y/o prácticas del funcionamiento de los sistemas productivos estudiados, en tanto no se trata de una mera sustitución de un modelo por otro. En primer lugar, hay que tener presente que la difusión del taylorismo no se generalizó entre los establecimientos del subsector estudiado; en muchos de ellos, este sistema productivo, hasta hace poco, era prácticamente desconocido.⁸¹ En segundo lugar, muchas de las prácticas productivas ubicadas en esos establecimientos, aunque en forma parecen similares, tienen sentidos y significados diferentes. Este es el caso de la rotación de tareas practicada en algunos establecimientos como prerrogativa empresarial de gestiones verticales paternalistas, mientras que en otros, esta práctica proviene de gestiones modernas encaminadas a dotar de multihabilidades a la mano de obra y a desrutinizar sus tareas.

Con estos antecedentes que apuntan hacia un subsector todavía muy arraigado a formas de producción tradicional, rastrear el proceso de modernización productiva en él, se justifica por su importancia al interior de la manufactura de la entidad; su aportación al PIB manufacturero se ha mantenido por encima de la mitad desde 1995 hasta el 2000, tal como se puede apreciar en la gráfica siguiente:

⁸¹ Al respecto, véase Castilla, B. y Torres, B. Las empresas yucatecas ante la Reestructuración Productiva. Informe final de investigación. UCS-CIR-UADY, Mérida, Yucatán, 1996.

GRÁFICA 7
Contribución del subsector Alimentos y Bebidas al PIB
Manufacturero de Yucatán



FUENTE: Sistema de Cuentas Nacionales por entidad federativa, 1993-99, el porcentaje de 2000 corresponde a datos preliminares de la misma fuente.

Las interrogantes que este panorama plantea son: ante un entorno de escaso desarrollo industrial ¿es posible alcanzar la modernización? ¿hasta qué punto las empresas de alimentos y bebidas han avanzado en la aplicación de nuevos conceptos productivos? ¿qué tipo de filosofías y prácticas se han desarrollado? ¿cuáles son los factores que están facilitando dicho proceso modernizador y que efectos tienen?

En el capítulo anterior se vio que la modernización productiva detectada en el subsector en estudio se refiere, sobre todo, a la presencia de algunos principios o prácticas de los sistemas productivos modernos, más que a efectos planificados de conjunto. A excepción de algunos establecimientos con una orientación integral moderna, la mayoría presenta alguna (s) área (s) de innovación en convivencia con otras de funcionamiento claramente tradicional. Así, se encontraron unos establecimientos que ponen énfasis en el equipamiento o acrecentamiento tecnológico, otros que modernizan sus formas de operación mediante su apertura a las demandas de sus clientes y a la exportación, mientras que algunos más tienden a modificar sus relaciones de trabajo cimentadas en prácticas paternalistas tradicionales.

Visto así, el proceso modernizador estudiado es claramente heterogéneo y se reviste de lo que algunos autores denominan hibridación (Abo, T. 1994) en tanto los sistemas productivos imperantes se conforman de diversos elementos provenientes de modelos productivos diferentes. Sin embargo, dada la sustantiva diferencia entre países, regiones y también entre los actores productivos correspondientes, resulta prácticamente imposible que esto no fuera así, aún entre subsectores o establecimientos.

En este estudio, a lo largo del proceso modernizador, la participación de los actores productivos es determinante, razón por lo que en el último apartado de este capítulo se realiza un ejercicio consistente en la elaboración de una tipología que vincule el socioterritorio yucateco, los actores productivos y el proceso modernizador.

1. LA METODOLOGIA DE ABO COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE LA MODERNIZACIÓN PRODUCTIVA

A fin de dar respuestas a las interrogantes planteadas en cuanto a los alcances reales del proceso de modernización productiva, habrá que identificar a los elementos comunes de los establecimientos que den cuenta de las tendencias de modernización. Para esto, se consideró conveniente aplicar, previa adecuación, el instrumento de análisis desarrollado por Tetsue Abo y sus colegas (1990, 1994, 1998) en sus estudios acerca de la transferencia y difusión del modelo de producción y administración japonesa hacia países de Norteamérica, Asia y Europa; se trata, principalmente, de los trasplantes japoneses en estas regiones.

Con este instrumento de análisis los autores pudieron resaltar la influencia precisa de cada elemento constitutivo del sistema de producción observado en las compañías afines en Japón, que fueron implementadas en las subsidiarias, localizadas en otros países. Su utilidad radica en que facilita la sistematización de la información de los diferentes ámbitos de los sistemas productivos. Los autores del mismo destacan las siguientes ventajas de esta herramienta de análisis: la reducción de confusiones en el manejo de términos por su evaluación numérica, la facilidad con que se presentan los resultados en forma de gráficos y tablas, misma que posibilita la comparación y correlación entre elementos, grupos, industrias y regiones. La pertinencia de adaptar esta herramienta de análisis al presente estudio es por el interés de esclarecer la naturaleza que el proceso modernizador adopta en el subsector de alimentos y bebidas a partir de ubicar los niveles y las trayectorias alcanzados en los establecimientos más innovadores.

El primer paso para llevar a cabo este análisis fue seleccionar a 10 establecimientos con la intención de observar los elementos modernizadores y las trayectorias establecidas.

Para ello, se utilizó la técnica estadística de los conglomerados (clusters), la cual *sirve para clasificar un conjunto de individuos, de empresas (o de variables) en una serie de grupos.*⁸² Los establecimientos fueron agrupados con base en 18 variables criterio elegidas (como se observa en el cuadro 36) como indicadores de la adopción y/o adaptación de medidas tendientes a la modernización de los establecimientos estudiados. A continuación se presentan primeramente las variables consideradas para la conformación de los conglomerados y posteriormente una interpretación de cada variable en términos de su *tradicionalidad o modernidad.*

CUADRO 36
VARIABLES- CRITERIO UTILIZADAS PARA LA REALIZACIÓN DE LOS CONGLOMERADOS DE ESTABLECIMIENTOS

1. FAMILIARES EN PUESTOS DIRECTIVOS
2. FORMA DE OPERACIÓN
3. FINANCIAMIENTO FAMILIAR
4. EXPORTACIÓN
5. INNOVACIÓN DE PRODUCTOS
6. TECNOLOGÍA
7. CONTROL DE CALIDAD
8. ROTACIÓN DEL TRABAJO
9. CAPACITACIÓN
10. JUSTO A TIEMPO EN EL APROVISIONAMIENTO DE INSUMOS
11. JUSTO A TIEMPO EN EL MANEJO DE PRODUCTOS
12. FORMA DE SUPERVISIÓN
13. SALARIOS
14. INCENTIVOS
15. SINDICATOS
16. RECLUTAMIENTO DE TRABAJADORES
17. PROMOCIÓN DE TRABAJADORES
18. CERTIFICACIÓN DE CALIDAD

FUENTE: Elaboración propia con datos de las entrevistas y visitas a los establecimientos estudiados, 2000

⁸² Visauta Vinacua, Bienvenido. Análisis Estadístico para SPSS para Windows. Estadística multivariante. Editorial. McGraw-Hill Interamericana. Madrid, 1998.

Como puede observarse, las variables criterios nominadas fueron seleccionadas en estrecha relación con el terreno del estudio; esto es, se trata de las características más importantes del tipo de establecimiento que estaba predominando en el subsector hasta hace unas dos décadas, mismas que al inicio de esta tesis, en el capítulo uno, correspondiente a la Exposición del estudio, se encuentran condensadas en la propuesta de caracterización de establecimientos con sistema de trabajo tradicional.

A continuación se presentan la argumentación del por qué pueden ser considerados indicadores o no –dependiendo de su comportamiento- de modernización productiva:

1. - FAMILIARES EN PUESTOS DIRECTIVOS DEL ESTABLECIMIENTO.

Esta variable cobra relevancia en un subsector por demás tradicional de la producción, como es el de los alimentos y bebidas, cuyos establecimientos se inician, en muchos casos, al interior del núcleo familiar como empresas domésticas artesanales de muy pequeña escala para abastecer a los mercados locales o regionales. Visualizadas como patrimonio familiar, éstos tienden a enfrentar problemas derivados de esta situación.

Los supuestos que subyacen a los establecimientos con administraciones de índole familiar de acuerdo con Hernández y Pozos, (1997) están asociados al concepto de patrimonialismo, noción fuertemente anclado en el ámbito de la cultura en tanto supone las diferentes formas personales que tienen los empresarios de enfrentar la realidad económica del momento. En este sentido, los establecimientos administrados desde la familia son vistos como un obstáculo a su modernización pues el patrimonialismo, según los autores señalados, *considera a las relaciones familiares como más importantes que el funcionamiento eficiente de la empresa; las prácticas tradicionales están por encima de las disposiciones legales y calculables; la administración informal no da cabida a la administración profesional formal; el arbitrio y los actos discrecionales son cotidianos y legítimos en oposición a las decisiones estudiadas y planeadas previamente por un consejo administrativo profesional y formal; la seguridad del capital o de la empresa ocupa un primer lugar, mientras que la expansión capitalista es secundaria; Las relaciones sociales entre subordinado y subordinador tienden a ser informales y personalizadas, en contraste*

con la relación social regida por el conjunto de derechos y obligaciones establecidas por la legislación vigente.

De todo esto, según algunos autores, comúnmente se desprenden administraciones laxas e informales, en donde los puestos directivos y funcionales se reparten entre los diferentes miembros de la familia. Organizado de esta manera, el establecimiento frecuentemente sucumbe a las necesidades económicas familiares y a un desorden administrativo derivado de estas cuestiones.

En contraste, la administración profesional formal o simplemente alejado de la familia supone un indicador de modernización en tanto implica una administración objetiva y eficiente con el fin de responder a los crecientes retos de la competencia en el contexto de una economía de libre mercado. La aplicación de controles contables y administrativos estrictos en todas las funciones del establecimiento constituye una de las características importantes de este tipo de administración, ajena a las necesidades familiares, con lo que se tiende a garantizar la planeación y el destino de los gastos a favor del establecimiento.

2. - FORMA DE OPERACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS

Estrechamente vinculado con el anterior, afianzado también en el ámbito cultural de la mentalidad empresarial, este indicador da cuenta de la modalidad que va del desempeño individual al colectivo de los establecimientos. La forma de operación independiente estaría más cercana a un funcionamiento empresarial tradicional en tanto alude a una autosuficiencia –real o ficticia- apoyada en relaciones y recursos propios, así como a un exagerado celo de los “secretos de producción” y un pretendido control directo sobre todo el funcionamiento del establecimiento. En contraste, la apertura a otros tipos de operación como el de las sucursales, corporativos y/o sociedades de producción tiende a delegar tareas y control empresarial en personal profesional y, en ocasiones, no tan profesional pero con funciones definidas. Todo ello como parte de una estrategia de desarrollo empresarial, ya sea para alcanzar mayor cobertura del mercado o de otros objetivos relacionados con las exigencias actuales de modernización productiva.

3. - FINANCIAMIENTO FAMILIAR

Considerado como tal cuando el 50% o más del financiamiento del establecimiento proviene de fondos familiares. De esta manera, el establecimiento se constituye en patrimonio familiar lo que en muchas ocasiones se convierte en obstáculo al desempeño empresarial y característico de funcionamiento tradicional. No se trata de ver a la empresa familiar, por si misma, como sinónimo de atraso sino que son algunos comportamientos derivados de esta situación los que pueden ser perjudiciales a su funcionamiento: la descapitalización para solventar una urgencia familiar, o la libertad de los diferentes miembros de ella de disponer de los recursos (monetarios o de cualquier índole) derivados de la actividad empresarial. En contraste, la asignación de un sueldo o dividendo como accionista entre ellos evitaría este tipo de problemas y estaría aludiendo a una organización más formal y moderna del establecimiento. Un poco más allá estaría la separación estricta entre el patrimonio familiar y los fondos de la empresa, ya sean generados en ella o adquiridos a través de otros medios (bancos, por ejemplo).

4. - EXPORTACIÓN

A partir de la instrumentación de la política económica de los años ochenta en el país, tendiente a una economía abierta y regida por las reglas de la competencia, la exportación de los bienes manufactureros se convierte en uno de los anhelos más buscados por los empresarios innovadores, al mismo tiempo que se constituye en una señal de empresa moderna. Íntimamente asociado con la exportación, el aseguramiento y mantenimiento de la calidad de los productos, la entrega a tiempo de los mismos y el desarrollo de una estrategia de comercialización orientando la producción al mercado se convierten en los imperativos de la empresa moderna en el ámbito micro. Por el contrario, la empresa tradicional sigue operando con poca conciencia de la acrecentada competencia extranjera tanto a nivel interno como externo. Sus productos siguen orientados al mercado interno.

A nivel regional, la relación de los empresarios locales con los mercados internacionales es añeja. En este contexto, si bien este indicador resulta relevante para el análisis del desempeño empresarial en los establecimientos de alimentos y bebidas,

conviene identificar el punto de partida temporal de las exportaciones a fin de dilucidar si ésta obedece al viraje de la política económica nacional o por el contrario, proviene del papel desempeñado por la entidad de proveedor de productos primarios, generalmente poco elaborados, hacia el mercado exterior ya que con anterioridad a la apertura de los mercados, algunos empresarios yucatecos de los alimentos, ya exportaban sus productos. Este es el caso de la miel, la sal, los pescados y mariscos, etcétera.

5. - INNOVACIÓN DE LOS PRODUCTOS

La producción con orientación al mercado constituye la piedra angular de los nuevos modelos de producción en cuanto reconocen los requerimientos de diversificación y de calidad de los productos. Esto es, que las empresas modernas producen de acuerdo a lo que sus clientes les demandan con la calidad requerida. A fin de dar respuesta a esta demanda, muchos de los antiguos establecimientos exitosos realizan constantes modificaciones en sus productos en relación a los requerimientos de sus consumidores. Con el mismo propósito, también han incursionado en el lanzamiento de productos nuevos y han buscado nichos de mercado para productos determinados. Por su parte, los establecimientos de funcionamiento tradicional siguen produciendo los mismos bienes sin tomar en cuenta la preferencia de los consumidores. Este indicador constituye también un elemento de la mentalidad empresarial que puede aferrarse a lo establecido sin ver que su entorno está en franca transformación o por el contrario, decide innovar sus productos como una importante estrategia de competitividad.

6. - TECNOLOGÍA

Este constituye un indicador básico en la caracterización de los perfiles tradicional/moderno de los establecimientos en estudio. La importancia del uso de determinado tipo de tecnología radica en la posibilidad de darle versatilidad a la producción tanto en productos como en presentaciones, tal como persiguen los sistemas productivos modernos a fin de responder a la demanda diferenciada actual. Sin embargo, dada la poca tecnificación existente en los procesos productivos de los establecimientos estudiados, la atención se pone precisamente en el proceso implementado con este fin. En general, los procesos

productivos de estos establecimientos se han basado –por muchos años- en la utilización intensiva de la mano de obra.

En este contexto, se considera como tradicionales a los que siguen operando predominantemente con máquinas herramientas aunque en algunos de ellos, ya se encuentre maquinaria automatizada (no computarizada) en alguna fase del proceso productivo⁸³. Por el contrario, se pondrá atención, como señal de modernización, en los establecimientos que se han ocupado de innovar su base tecnológica con la incorporación de los adelantos en este rubro, de manera significativa en la etapa de la transformación. Estos han visualizado la vía tecnológica como uno de los caminos más viables para incrementar la competitividad a partir de la reducción de costos y el mejoramiento de niveles de calidad y diseños. Adicionalmente y de manera específica a este subsector, la utilización de este tipo de tecnología, en esta etapa de la producción, es de suma importancia para determinadas certificaciones de calidad que establecen que los alimentos no deben ser manipulados por el hombre a fin de evitar contaminaciones.

7. - CONTROL DE CALIDAD

Los sistemas productivos modernos promueven la calidad como ventaja competitiva empresarial. Rechazan la valoración posproducción de la calidad del sistema tradicional de producción y proponen su incorporación al proceso productivo a fin de evitar desperdicios por fallas en los productos.

En México, el proteccionismo que hasta la década de los ochenta vivieron las empresas desincentivó en ellas la atención a la calidad de su producción. Con la apertura de los mercados a la competencia, la calidad se convierte en uno de los puntos centrales de la competitividad. En este contexto, los establecimientos modernos ponen énfasis en su obtención a través de diversas medidas y procedimientos mientras que los establecimientos que siguen operando bajo un sistema de producción tradicional no lo consideran necesario. Desde luego, existen diferentes gradaciones en la atención empresarial a la calidad, así como en el énfasis puesto en ella, mismo que se traduce en diversos mecanismos para su

⁸³ Las fases del proceso productivo son: recepción de insumos, transformación y empaque.

consecución. Mecanismos que van desde el análisis de una muestra aleatoria posproducción hasta la creación de departamentos especializados que realizan un seguimiento estricto, procurándola en todas y cada una de las etapas del proceso de trabajo.

8. - ROTACIÓN DEL TRABAJO

Una estricta división del trabajo con la consecuente fijación del trabajador a una tarea, en búsqueda de su especialización constituye uno de los principios centrales del sistema de producción taylorista. En contraste, los sistemas productivos modernos promueven la rotación de los trabajadores entre puestos y departamentos a fin de dotarlos de multihabilidades que pudieran facilitar el uso flexible de la mano de obra, al mismo tiempo que, desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos, pudiera proveer a ésta de un sentido más humano en su utilización al desrutinizar las tareas de los trabajadores y eliminar la aridez del trabajo repetitivo. Visto con esta simpleza se podría considerar a la rotación del trabajo como una de las características de los sistemas modernos de producción. Sin embargo, el sistema de trabajo más tradicional, el pretayloriano también utiliza la rotación de los trabajadores aunque con otra lógica; lógica sustentada en el paternalismo y en las relaciones informales en la cual el uso de la fuerza de trabajo es con plena libertad patronal, en tanto es considerada una prerrogativa suya. Al respecto, habrá que poner atención en la forma de implementar la rotación en cada establecimiento.

9. - CAPACITACIÓN

La capacitación constante de los trabajadores es uno de los atributos de los sistemas productivos emergentes. Asentada de manera importante en el ámbito de los recursos humanos tiene que ver, por una parte, con una nueva forma de conceptualizar a éstos y por la otra parte, con la búsqueda de la calidad y la eficiencia por razones de competitividad. El entrenamiento de la mano de obra forma parte de las obligaciones que la legislación laboral del país establece para los patrones; en general, aquellos la han visto como parte de los costos de la fuerza de trabajo en aras de mantenerse dentro de la ley. Por su parte, los paradigmas productivos modernos la consideran como una inversión redituable, en

términos de alcanzar mayor eficiencia en la utilización de los recursos productivos. Al mismo tiempo, se constituye en un instrumento eficaz de motivación para el personal, cuando se le vincula a los mecanismos de promoción de personal. Aún más, desde esta perspectiva que ve y promueve la necesidad del involucramiento y participación efectiva de los trabajadores, la capacitación alude a la formación de destrezas sociales como el de la responsabilidad, la buena disposición al trabajo y la adhesión a los objetivos empresariales, entre otras. Derivadas de estas perspectivas, se considera, como una característica de la forma de funcionamiento tradicional de los establecimientos, la no capacitación o su realización como simple trámite burocrático en apego a la ley. En contraste, en los establecimientos modernos se encuentran programas puntuales de capacitación acordes al fomento de las multihabilidades en los trabajadores y, en ocasiones, vinculados a su promoción.

10 y 11.- JUSTO A TIEMPO (PARA EL ACOPIO DE INSUMOS Y PARA EL MANEJO DE PRODUCTOS).

El justo a tiempo es un sistema de existencias basada en la entrega a tiempo por lo que elimina la acumulación de insumos y productos reduciendo con ello los costos por almacenaje y administración de inventarios. Este sistema, gestado en Japón en la planta Toyota, es utilizado tanto para aprovisionamiento de insumos como de productos elaborados. Requiere de eficiencia, calidad y cumplimiento en los plazos de entrega de los proveedores y del proceso productivo propio.

En contraste, en las formas de funcionamiento tradicional, las existencias (de insumos y productos) son llevadas a través de un stock que ocasiona gastos de almacenaje y administración, mismos que desde la perspectiva de la producción ligera (*lean production*), resultan innecesarios y retrasan el ciclo del capital.

12.- SUPERVISIÓN

La transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo como condición necesaria de valorización requiere de mecanismos que aseguren este tránsito, mecanismos implementados desde las gerencias como una de sus tareas centrales. La supervisión de la

mano de obra constituye uno de los principales aunque las modalidades que asume son variadas con relación a diversos factores e implícitamente llevan la concepción empresarial del recurso humano en la producción. En general, la supervisión directa (panóptica o, a través de un grupo de supervisores) se asocia con la búsqueda de control sobre el trabajo, propia del sistema taylorista-fordista, así como con la desconfianza como forma de relación entre gerencia y trabajadores. En contraste, los sistemas productivos modernos trasladan la función de la supervisión a los grupos de trabajo, a través de los incentivos económicos grupales, de la vinculación del salario a la productividad y de la continua construcción de relaciones armoniosas, asentadas en la confianza y cooperación entre los diversos actores productivos.

13.- SALARIOS

En los sistemas productivos modernos, a la función remunerativa de los salarios se le adiciona el de fomento a la actividad productiva de los trabajadores. Así, a través del salario se le otorga un reconocimiento a su quehacer y a las formas de hacerlo vinculando otras cuestiones como la capacitación, conocimientos y desempeño de los trabajadores. En contraparte, en las formas tradicionales salariales, el desempeño del trabajador es ignorado, los mecanismos que lo definen son otros: antigüedad, y/o tabulador, salarios mínimos, sindicato, etcétera.

14.- INCENTIVOS

Asentado, de manera importante, en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, este indicador se refiere a la parte variable del salario que los gestores otorgan al trabajador, ya sea en efectivo o en especie, con la intención de encauzar su desempeño. Lo mismo puede formar parte de una gestión paternalista que lo otorga –a criterio de los jefes y supervisores y muchas veces en especie- a fin de ganarse la lealtad de su personal, que de una gestión taylorista que pretende disciplinar con ello una mano de obra que se resiste a los tiempos y modos de producción, muchas veces, en protesta por la implementación de una lógica productiva ajena a ellos.

En el caso de los nuevos sistemas productivos lo que tiende a incentivarse es la productividad y la eficiencia. Derivado de una reconceptualización de la mano de obra en la producción, los incentivos son utilizados para promover la participación activa y el involucramiento de la mano de obra en la producción motivándola a poner en ejercicio todas sus capacidades.

15.- SINDICATO

El papel de los sindicatos en los espacios productivos tradicionalmente ha sido el de mediador de las relaciones laborales entre empresa y trabajadores, generalmente sobre aspectos de la compra-venta de la fuerza de trabajo y posteriormente, sobre las condiciones de uso de la misma. La existencia del sindicato como figura intermedia de las relaciones laborales, en la entidad, históricamente ha sido privativo de los grandes establecimientos manufactureros mientras que en los de menor tamaño la existencia de sindicatos es pobre evidenciándose la discrecionalidad patronal en el uso de la fuerza de trabajo.

En el marco de la procuración de una nueva cultura laboral que supone relaciones armoniosas, directas y de colaboración entre empresa y trabajadores, la figura del sindicato viene a ser cuestionada en sus funciones. Ante ello, los hay que se han adecuados a la nueva realidad laboral renovando su pacto con las gerencias, lo que se considera como indicador de modernización en tanto supone la búsqueda de relaciones coparticipativas, armoniosas entre capital y trabajo. También existen otros, denominados de *línea dura* que siguen aferrados a viejas prácticas que resultan obsoletas ante el nuevo escenario productivo (siguen defendiendo la no movilidad del puesto de trabajo, los ascensos por antigüedad, etcétera). Este comportamiento sindical es considerado como tradicional. Cabe señalar, que en algunos casos, esto ha ocasionado el desplazamiento de las funciones sindicales por el establecimiento de relaciones directas entre empresa y trabajadores, en ocasiones, a través de juntas de representación rotativa de trabajadores.

16.- RECLUTAMIENTO DE TRABAJADORES

Las formas de reclutamiento de mano de obra son variadas e implícitamente llevan la concepción empresarial de la fuerza de trabajo, de las características del mercado de

trabajo al que se enfrentan, así como de los atributos demandados de ella, con relación a la especificidad de los procesos productivos e incluso de las relaciones de poder entre empresa y trabajadores cuando existe un sindicato. Así, se conciben como tradicionales las formas de reclutamiento informales basadas, sobre todo, en relaciones familiares y de amistad de los mismos trabajadores de los establecimientos. Alejados de estas formas de reclutamiento se encuentran las que utilizan otros medios más formales como la radio, la prensa y el sindicato. Un poco más allá se encuentran las agencias y los programas de empleo. Estos últimos, en reconocimiento al desfase existente entre educación y empleo proveen a los oferentes de cierta preparación indispensable para el desempeño de las actividades productivas demandantes. Así, los gestores empresariales que eligen esta opción están apuntando a la selección de un perfil de mano de obra más acorde a sus necesidades. Esta forma de selección formalizada y con relación a determinados perfiles suele ser considerada moderna.

Cabe señalar, que en la mayoría de los establecimientos no existe una forma única de aprovisionamiento de mano de obra; más bien se utilizan y combinan varias modalidades de reclutamiento, a veces, con relación a la calificación requerida, y/o a la escasez o abundancia de la misma, entre otras cuestiones.

17.- PROMOCIÓN DE TRABAJADORES

Definir como tradicional o moderno los mecanismos utilizados para promover trabajadores se asocia, de manera importante, con la presencia o no del criterio de los conocimientos y el desempeño individual del trabajador. Las gestiones empresariales que promueven a su personal en ausencia de este criterio son consideradas tradicionales. Para ellas, son otras las cuestiones que rigen estas prácticas: la propuesta de los jefes y supervisores, la antigüedad, el escalafón, etcétera. Por el contrario, las gestiones modernas promueven a su personal tomando en cuenta un conjunto de atributos como sus conocimientos, colaboración, iniciativa, capacitación, etcétera., todos ellos relacionados con un desempeño eficiente en la producción. Algunas de estas gestiones modernas cuentan con elaborados programas de mercado de trabajo interno encaminados al ascenso de su personal a través de su formación y capacitación para el trabajo.

Al igual que el reclutamiento, la promoción de personal, como ámbito de la gestión de los recursos humanos, en general, utiliza varias vías, pero es el conocimiento y el desempeño personal de los trabajadores el criterio que lo definirá como tradicional o moderno.

18.- CERTIFICACIÓN DE CALIDAD

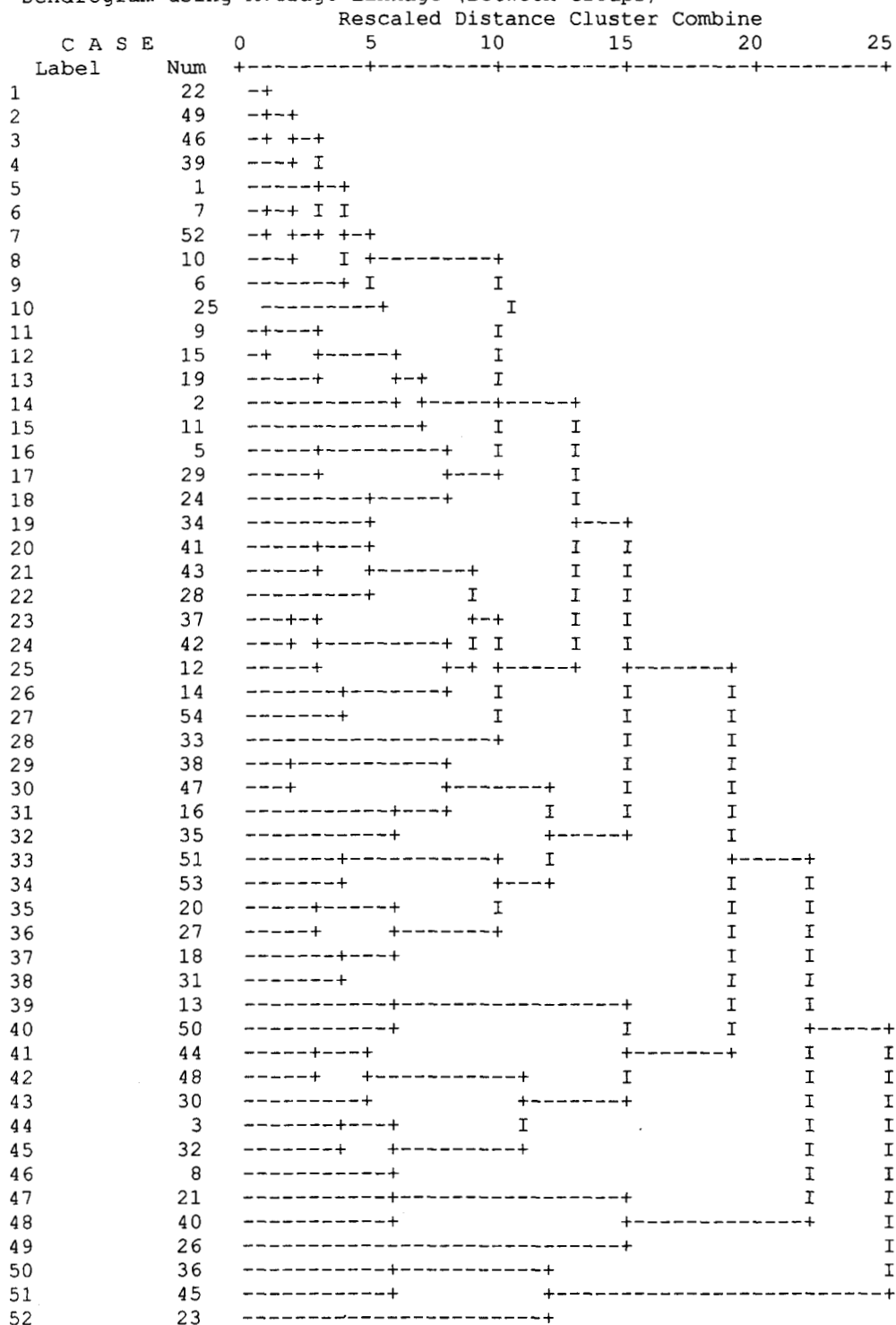
La certificación de calidad constituye un claro signo de modernización productiva ya que en el marco de la globalización de los mercados y el recrudescimiento de la competencia, la calidad de los productos se convierte en el requisito indispensable de sobrevivencia. De aquí que la procuración de la calidad de los productos y su reconocimiento externo tiene una importancia destacada para los sistemas productivos modernos. La certificación de los productos, a través de organismos internacionales y especializados (a veces por ramas de actividad), se convierte entonces en el pasaporte a los diferentes mercados, ante la creciente competencia internacional.

A partir de estas variables y con la ayuda del paquete estadístico para Ciencias Sociales (SPSS para Windows) se realizó la clasificación de los establecimientos en conglomerados. Como resultado de esto, a continuación se presenta el dendograma que presenta gráficamente a los grupos de establecimientos con características similares.

De este dendograma se seleccionara los establecimientos agrupados en torno a los atributos considerados como modernos a fin de aplicarles la metodología de Tetsue Abo y poder dilucidar la trayectoria y nivel de la modernización entre los establecimientos de Alimentos y Bebidas.

* * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S⁸⁴ * * *

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)



⁸⁴ Los dos establecimientos faltantes es a causa de una variable no respondida.

La selección de los 10 establecimientos correspondió al conglomerado que agrupa a 17 de ellos y que va del número 25 al 41. Cabe hacer notar en este grupo la presencia de siete ramas de actividad de las once que integran el subsector en Yucatán: la de productos de panadería, industria de la carne, bebidas, beneficio de cereales y fabricación de aceites y grasas comestibles, conservas alimenticias y otros productos para el consumo humano. Asimismo, entre ellos destaca la predominancia del capital yucateco aunque la presencia del no yucateco también es evidente. La mitad de estos establecimientos tienen sindicatos y la otra mitad no. Junto con algunos francamente antiguos –que resultaron ser predominantemente de origen yucateco- se encuentran otros de origen más reciente, de capital no yucateco. Cabe destacar que la media de antigüedad de los establecimientos estudiados resultó ser de 30 años. De igual manera, es notable que la media de ocupación de estas plantas sea de 481 trabajadores, misma que de acuerdo a la clasificación de INEGI, corresponde a los de tamaño grande. En otras palabras, aún entre los establecimientos con más afinidad, existe una gran diversidad, de acuerdo al análisis de conglomerados y a las variables seleccionadas. El cuadro siguiente sintetiza algunas de características principales de los establecimientos seleccionados.

CUADRO 37
CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS MODERNOS SELECCIONADOS CON LA TÉCNICA DE LOS CONGLOMERADOS

ESTABLE- CIMIENTO	RAMA DE ACTIVIDAD	TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO (TOTAL DE EMPLEO)	ORÍGEN DE CAPITAL	ANTIGÜEDAD (AÑOS)	SINDICATO
A	15 PROD. DE PANADERÍA	50	YUCATECO	21	
B	21 OTROS PROD. ALIMENTICIOS	200	YUCATECO	89	
C	15 PROD. DE PANADERÍA	832	NO YUCATECO	9	CTM
D	14 BENEFICIO DE CEREALES	160	NO YUCATECO	6	CROM
E	30 BEBIDAS	525	YUCATECO	20	CTM
F	30 BEBIDAS	856	NO YUCATECO	6	CTM
G	11. IND. DE LA CARNE	400	NO YUCATECO	40	
H	11. IND. DE LA CARNE	163	YUCATECO	27	
I	13. CONSERVAS ALIMENTICIAS	130	YUCATECO	32	
J	17. FAB. DE ACEITES GRASAS COMESTIBLES	1500	YUCATECO	48	CTM

FUENTE: Elaboración propia con datos de las entrevistas y visitas a los establecimientos estudiados, 2000

Una vez elegidos los establecimientos, se retoma la propuesta de Tetsue Abo con la intención de profundizar en el estudio de las trayectorias y los niveles de modernización alcanzados en el subsector de alimentos y bebidas de la entidad yucateca. En esta búsqueda, son los llamados sistemas productivos modernos los que, por una parte, constituyen los referentes para ubicar al proceso modernizador en el que se encuentra inmerso el subsector en estudio. Sin embargo, por otra parte, el punto de partida para este análisis está anclado en lo realmente existente en los establecimientos estudiados, en materia de los sistemas productivos; realidad que se ha reconstruido a partir de la primera etapa de trabajo de campo y cuyos principales hallazgos se presentaron en el capítulo anterior.

Adaptando la propuesta de Tetsue Abo, el análisis de la modernización, en este estudio, comprende los siguientes pasos:

1. Selección y descripción de los elementos del sistema productivo.
2. Clasificación de los elementos en grupos.
3. Acopio de información, a través de entrevistas guiadas, referente a estos elementos y grupos en los establecimientos estudiados.
4. Asignación de rangos de 1 al 5 para calificar la información obtenida donde 1 es el punto más lejano a la modernización productiva y más cercano a la producción tradicional y 5 el más cercano a la modernización productiva y más lejano a la tradicional.

A fin de facilitar su comprensión se presenta el cuadro 38 en el que sintetizan los puntos uno y dos del instrumento propuesto por Abo y su adaptación para este estudio. En este caso se seleccionaron 20 variables agrupadas en 6 grupos. La reunión de los indicadores se hizo en relación a su pertenencia a los diferentes ámbitos de los sistemas productivos. El objetivo es identificar los ámbitos que llevan la delantera y los que se encuentran rezagados en esta carrera hacia la modernización productiva.

CUADRO 38
VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DE LA MODERNIZACIÓN

I MERCADO Y RELACIONES COMERCIALES
1. Administración. Empresarial
2. Exportación
3. Subcontratación
4. Relaciones interempresariales
II TECNOLOGÍA
5. Maquinaria y equipo
6. Inversiones en maquinaria y equipo.
7. Innovación de productos
III ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN
8. Justo a tiempo
9. Control de calidad
10. Certificación de calidad
IV ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
11. Asignación de tareas
12. Rotación del trabajo
13. Trabajo en equipo
V GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
14. Comunicación
15. Capacitación
16. Incentivos
VI RELACIONES LABORALES
17. Sindicato
18. Contratación de personal
19. Ascensos
20. Retribución de personal

El paso tres relativo al acopio de información se realizó con entrevistas en los 10 establecimientos seleccionadas y visitas a estas plantas. Todo ello complementado y contrastada con la información proveniente de los cuestionarios aplicados anteriormente. La intención es profundizar, sobre la naturaleza de la modernización, a partir de información más precisa y detallada. Ya no se trata únicamente, por ejemplo, de saber que capacitan a su personal, sino de averiguar en detalle de qué forma lo están haciendo, los contenidos de la capacitación y todo lo que se refiere a cada indicador.

Para la realización del paso cuatro consistente en la evaluación de la información obtenida, se presenta en el cuadro 39 la forma de evaluación de las variables, la cual asigna –tal como ya se menciona- rangos de 1 al 5 donde 1 es el punto más lejano a la modernización y 5 el más cercano a ella. Cabe reiterar que esta evaluación, por puntos,

proviene de la información empírica obtenida. Esto es, no se trata de la construcción de un tipo ideal para estimar la distancia con la realidad de los establecimientos estudiados, sino que, en este caso, es la misma realidad la encargada de proporcionar los parámetros para su valoración. Asimismo, se proporciona, para cada uno de los grupos a evaluar, un *planteamiento orientador* que sintetiza las diferencias esperadas de uno a otro sistema productivo. Por todo lo señalado anteriormente, se reitera que la riqueza de esta herramienta de análisis es su posibilidad de ubicar y comparar –a través de la puntuación asignada a cada indicador- el nivel de modernización alcanzado en todos y cada uno de los establecimientos, entre ellos, y entre grupos conformados con ellos.

CUADRO 39
CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES Y GRUPOS DE VARIABLES

I. MERCADO Y RELACIONES COMERCIALES

Planteamiento Orientador: La operación empresarial moderna supone, por un lado, la profesionalización de la administración o cuando menos la concibe alejada de las necesidades familiares. En este sentido, se da un tránsito de la administración familiar por experiencia y sentido común a la profesionalización de la función. Por el otro lado, supone su apertura hacia cuestiones que la empresa tradicional se resiste como es la incursión a mercados de exportación, así como a la disposición a considerar la variedad de la demanda, a través de una dinámica relación con sus clientes.

1. Administración Empresarial.

Forma de evaluación:

5. La administración empresarial está en manos de profesionales ajenos a los propietarios de los establecimientos.
4. Los administradores empresariales son profesionales contratados por los propietarios de los establecimientos, pero con independencia relativa en la toma de decisiones.
3. La administración empresarial está en manos de profesionales operativos bajo la supervisión de los propietarios de los establecimientos.
2. La administración es familiar o por un representante de ésta y se realiza a partir de la experiencia y el sentido común.
1. Las relaciones familiares prevalecen siempre en las decisiones acerca del funcionamiento de los establecimientos.

2 Exportación.

Forma de evaluación:

5. La exportación de sus productos se ha venido expandiendo a partir de la firma del

Tratado de Libre Comercio (T.L.C.)

4. Sus productos tienen presencia internacional con mercados ya establecidos y consolidados.
3. El volumen de exportación es pequeño pero estable. Se trata de nichos de mercado bien localizados.
2. Esporádicamente exporta sus productos.
1. No exporta

3.Subcontratación.

Forma de evaluación:

5. Subcontrata parte o partes de la producción de manera fija.
4. Está en la búsqueda de subcontratar parte (s) del producto
3. Utiliza poca subcontratación pero de manera constante
2. Subcontrata esporádicamente
1. No subcontrata.

4. Relaciones interempresariales

Forma de evaluación:

5. Tiene líneas de productos para clientes fijos cuyas especificaciones son dadas por ellos.
4. Algunos de sus productos son adquiridos, de manera fija, por otros establecimientos como complemento a los que ellos producen.
3. Eventualmente le son solicitados determinadas presentaciones de sus productos como complemento de otros, o para algún establecimiento de servicios (hoteles, restaurantes, colegios, etcétera)
2. Comercializa sus productos (en las presentaciones que maneja) para acompañar a otros, o para algún establecimiento de servicios (hoteles, restaurantes, autoservicios, colegios, etcétera.)
1. No tiene ninguna relación directa con otras empresas para definir las características de sus productos.

II.- TECNOLOGIA.

Planteamiento Orientador: Se incorporan a la producción los últimos adelantos tecnológicos como la microelectrónica a fin de darle versatilidad y calidad a la elaboración de los productos. En el caso de los establecimientos estudiados, en virtud del nivel de desarrollo que este ámbito presenta, los cambios tecnológicos estarían en su mayoría, orientados a la tecnificación de los procesos productivos y a la relativa disminución del trabajo manual.

5. Maquinaria y equipo

Forma de evaluación:

5. Su proceso productivo está completamente automatizado.
4. La mayor parte de la producción se realiza de manera automatizada aunque también existen partes no automatizadas.
3. La producción se realiza mayoritariamente de forma no automatizada aunque ya existen algunas áreas automatizadas.
2. La producción se lleva a cabo con máquinas herramientas.
1. La producción es realizada por trabajadores (as) auxiliados con herramientas.

6. Inversiones en maquinaria y equipo.

Forma de evaluación:

5. En los últimos diez años, ha realizado inversiones constantes en maquinaria y equipo con el fin de incorporar adelantos tecnológicos que repercutan en su eficiencia y/o calidad.
4. Dado que la fundación de su establecimiento tuvo lugar en la última década, la maquinaria y el equipo adquirido con este fin es relativamente nuevo y moderno. En este momento se considera innecesario nuevas inversiones en este rubro.
3. En los últimos diez años, las inversiones realizadas en la compra de maquinaria y equipo han servido para tecnificar su proceso de trabajo anteriormente predominantemente manuales
2. En los últimos diez años se ha ido tecnificando el proceso productivo pero se reconoce la necesidad de mayores inversiones en este rubro.
1. En los últimos diez años no se han realizado inversiones para la adquisición de maquinaria y equipo a pesar de reconocer que hace falta.

7. Innovación de Productos.

Forma de evaluación:

5. El establecimiento cuenta con un departamento encargado de analizar la demanda de los consumidores y darles respuesta con la elaboración de nuevos productos y con el mejoramiento de los ya existentes tanto en variedad como en calidad.
4. La introducción de nuevos productos y presentaciones ha sido una estrategia exitosa de competencia seguida por este establecimiento.
3. La innovación de los productos ha respondido a la preocupación empresarial por obtener un mejor aprovechamiento de sus equipos.
2. Se reconoce la demanda de nuevos productos, presentaciones y/o mayor calidad pero no se han realizado cambios a los productos ya existentes.
1. Los productos del establecimiento no han variado, son los mismos que se elaboran desde su fundación

III. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Planteamiento Orientador: La organización de la producción esta estructurada, de manera importante, en la naturaleza de la demanda, esto es con una orientación a la demanda del mercado. A diferencia del pasado, es el monto y naturaleza de la demanda la que rige los planes de producción de los establecimientos.

8. Justo a tiempo.

Forma de evaluación:

5. El justo a tiempo es utilizado como forma de aprovisionamiento de insumos y de producción.
4. El justo a tiempo únicamente es utilizado para programar la producción.
3. El justo a tiempo es utilizado como forma de aprovisionamiento de insumos.
2. El justo a tiempo es conocido por parte del personal del establecimiento pero no se utiliza.
1. El justo a tiempo es desconocido en el establecimiento.

9. Control de calidad.

Forma de evaluación:

5. El control de calidad de la producción en el establecimiento es automático a través de la maquinaria y el equipo de producción.
4. El control de calidad está en manos de especialistas de un departamento y se lleva a cabo durante todo el proceso de producción.
3. El control de calidad es llevado a cabo por los trabajadores a lo largo del proceso productivo
2. El control de calidad es realizado pos-producción.
1. No se lleva control de calidad de los productos.

10. Certificación de calidad.

Forma de evaluación:

5. Sus productos cuentan con reconocida certificación de calidad
4. Están en proceso de certificar la calidad de sus productos.
3. Están interesados en la certificación de calidad para sus productos pero consideran que por ahora existen obstáculos insalvables (caro, condiciones requeridas que no cumplen, etcétera)
2. No están interesados en certificar la calidad de sus productos.
1. Desconocen la existencia de las certificaciones de calidad.

IV. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Planteamiento Orientador: La organización del trabajo descansa, de manera importante, en el trabajo en equipo y en el fomento de las multihabilidades de los trabajadores.

11. Asignación de tareas.

Forma de evaluación:

5. A través de un examen de conocimientos y/o cursos de capacitación.
4. Existen varias vías establecidas, así como también una combinación entre ellas. (propuesta del jefe y examen de destrezas y habilidades)
3. Por escalafón
2. A través de los jefes y superiores.
1. No existen procedimientos establecidos.

12. Rotación del trabajo.

Forma de evaluación:

5. Esta planeada y prevista como estrategia de obtención de multihabilidades para los trabajadores y/o forma parte del funcionamiento de los equipos de trabajo.
4. Esta prevista y planeada como una estrategia de motivación al personal a través de la desrutinización de las tareas.
3. Es una práctica común con relación a los requerimientos de la producción.
2. Se realiza de manera esporádica para suplir ausencias y responder a picos de demanda.
1. Es inexistente, la asignación del trabajo es fija.

13. Trabajo en equipo.

Forma de evaluación:

5. El proceso productivo está organizado a partir de los equipos de trabajo en los que participan los trabajadores.
4. Tienen y utilizan algunos equipos de trabajo para áreas específicas de producción.
3. Los equipos solamente funcionan en ocasiones especiales, como en los conflictos, a fin de recoger sugerencias y propuestas.
2. Tienen equipos de trabajo pero no funcionan.
1. No tienen equipos de trabajo

V. GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

Planteamiento Orientador: Revalorización del elemento humano en la producción a través de mayor comunicación entre la gerencia y los trabajadores y la capacitación del personal. La importancia de las destrezas técnicas pretende acompañarse de las sociales.

14. Comunicación.

Forma de evaluación:

5. Abierta y fluida. La dirección incentiva la comunicación directa con los trabajadores.
4. A través de los equipos de trabajo en los que se fomenta la comunicación entre el personal del establecimiento.
3. Por medio de los jefes y supervisores.
2. A través del sindicato.
1. No existen mecanismos establecidos.

15. Capacitación.

Forma de evaluación:

5. Tienen un programa bien estructurado de capacitación para su personal, a veces procuran la capacitación certificada.
4. Prevista de manera abierta pero sujeta a la necesidad de solución de problemas.
3. Operativa por puestos de trabajo y funciones.
2. En áreas específicas (Higiene y Seguridad) como requisito de la legislación laboral.
1. No hay capacitación de personal.

16. Incentivos

Forma de evaluación:

5. Los incentivos al desempeño de los trabajadores (productividad, calidad, puntualidad, disciplina) constituyen una parte importante de la estrategia de motivación de los recursos humanos.
4. Los incentivos se utilizan únicamente como forma de disciplinamiento de los trabajadores.
3. Se otorgan incentivos a la producción como resultado de la conquista sindical, contenida en el contrato colectivo de trabajo.
2. Se otorgan algunos incentivos (monetarios o en especie) a los trabajadores a criterio de los supervisores y jefes, sobre todo con la intención de ganarse su lealtad.
1. No existen incentivos al trabajo.

VI. RELACIONES LABORALES

Planteamiento Orientador: Fin de las relaciones conflictivas y procuración del consenso en el marco de una mayor flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo.

17. Sindicatos.

Forma de evaluación:

5. Hay un sindicato muy cooperativo con la dirección del establecimiento
4. No hay sindicato pero las relaciones con los trabajadores son buenas. Existen representantes de trabajadores ante la dirección del establecimiento.
3. No hay sindicato, las relaciones con los trabajadores son problemáticas.
2. Hay un sindicato pero poca actividad de sus miembros.
1. El sindicato está bien organizado y muy activo.

18. Contratación de personal.

Forma de evaluación:

5. Los aspirantes son profesionalmente seleccionados, se privilegian cualidades como la buena disposición al trabajo y a los cambios.
4. La contratación está en manos de un departamento encargado de asegurar que el aspirante tenga las habilidades necesarias para el puesto vacante.
3. A través del sindicato.
2. La empresa utiliza una o varias vías para la contratación de su personal, algunas ajenas a ella como la prensa, la radio, y las agencias de empleos.
1. A través del mismo personal del establecimiento (familiares y amigos)

19. Ascensos.

Forma de evaluación:

5. Promovidos por la dirección de los establecimientos como parte del programa de formación y capacitación del personal.
4. A través de diversos mecanismos vinculados a conocimientos y desempeño de los trabajadores (escolaridad, desarrollo de habilidades y aptitudes, aprobación de cursos, propuesta de los equipos de trabajo etcétera.)
3. A través de diversos mecanismos desvinculados de los conocimientos y desempeño de los trabajadores (antigüedad, escalafón)
2. Por recomendación de jefes y supervisores
1. No existen mecanismos establecidos para ello.

20. Retribución del personal.

Forma de evaluación:

5. Variable. De acuerdo a su desempeño grupal.

4. Variable. De acuerdo a su desempeño individual.
3. De acuerdo al tabulador más incentivos.
2. Fijo. De acuerdo a puestos según tabulador.
1. De acuerdo a su antigüedad o de acuerdo a los salarios mínimos vigentes.

A partir de la evaluación de estas 20 variables, agrupadas en 6 grupos, correspondientes a los diferentes ámbitos de los sistemas productivos, se indaga acerca de las trayectorias y niveles que el proceso modernizador reviste entre los establecimientos de alimentos y bebidas. Como se puede apreciar, la mayoría de estos indicadores también fueron utilizados como variables-criterios en la elaboración de los conglomerados. Sin embargo, con esta herramienta de análisis desarrollada en los estudios de Tetsue Abo y colegas y, a través de la información cualitativa recogida se puede profundizar y comparar los avances del proceso modernizador entre estos establecimientos ya que se puede manejar con gradaciones entre variables, grupo de variables, establecimientos, grupo de establecimientos, etcétera.

2. MODERNIZACIÓN DIFERENCIADA EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN YUCATÁN

De acuerdo con los parámetros definidos anteriormente, la modernización encontrada en los establecimientos seleccionados apunta a una modernización diferenciada. Así, se encontraron establecimientos cuyo nivel de modernización no llega a dos mientras que en otros, ésta se ubica por encima de cuatro. (véase cuadro 40). Si bien, este comportamiento se esperaba por las tendencias de heterogeneidad que el proceso modernizador ha registrado tanto en la estructura económica del país, como en otras muchas regiones; lo que importa recordar es que, por una parte, el punto de partida para esta evaluación fue lo encontrado en los establecimientos de este subsector, que se puede caracterizar más como tradicional que como moderno, situación que también refleja el escaso desarrollo industrial de la región. Y, por otra parte, los establecimientos seleccionados fueron los que, de acuerdo a la primera información de campo, corresponden a los de mayor modernización.

La intención es identificar el nivel de modernización alcanzado y los espacios de los sistemas productivos más impactados.

Al respecto, conviene señalar que el establecimiento que registró mayor nivel de modernización, de acuerdo a la metodología señalada, corresponde a la rama de las bebidas, pertenece a un poderoso corporativo franquiciador de refrescos de cola, de capital no yucateco y con cobertura nacional. Con 6 años de antigüedad en la región y 856 trabajadores afiliados a la CTM, este establecimiento constituye el prototipo de la empresa moderna, exitosa, pertenece a la rama de bebidas, misma que según INEGI es la rama más dinámica del subsector 33.

Esta planta forma parte de un grupo de establecimientos grandes, filiales de importantes corporativos nacionales y transnacionales de alimentos y bebidas que, en su mayoría, vinieron a la entidad en la década de los noventa a instalar, ampliar y/o adquirir plantas. La ubicación geográfica estratégica del estado fue el atractivo más relevante valorado por estas empresas en tanto que constituye una importante plataforma de exportación a Centro y Sudamérica, e incluso a los Estados Unidos. Su pertenencia a consorcios de amplia trayectoria ya consolidados los hace surgir con un nivel de modernización prácticamente inexistente entre los establecimientos locales. Sus puestos directivos generalmente están en manos de profesionales calificados que traen a los espacios fabriles yucatecos los conocimientos, prácticas y filosofías de las doctrinas gerenciales modernas enfocadas a la obtención de la calidad y de la productividad. Estos establecimientos transportan desde su matriz un sistema de administración y trabajo ya probado en otros ámbitos, mismo que adecuan a las condiciones productivas encontradas en Yucatán.

Así, la calidad y productividad que persiguen en sus establecimientos también las exigen a sus proveedores, algunos locales. Vistos a futuro, estos requerimientos podrían ser un detonador que lleve a los empresarios yucatecos a adoptar y difundir estos objetivos y, a largo plazo, a la posible construcción de cadenas productivas. En una entrevista con personal de una consultoría privada, se señaló que existen varias empresas -entre ellas una de bebidas- en proceso de capacitación para alcanzar la certificación de calidad en el marco del Programa de Desarrollo y Certificación ISO-9000 de Proveedores. Esto con el fin de

ser aceptado como proveedor confiable de uno de los establecimientos, con características similares al de bebidas que, de acuerdo a la metodología aplicada, alcanzó el nivel de modernización más alto. Cabe señalar que los puntos problemáticos señalados por éste tipo de plantas para el desempeño de sus actividades en Yucatán fueron: la escasez de proveedores y la falta de capacitación y colaboración de los trabajadores.

Del otro extremo, el establecimiento que reportó menor nivel de modernización es de capital yucateco, pertenece a la rama de productos de panadería, tiene 21 años de antigüedad y labora con 50 trabajadores desindicalizados. Este establecimiento, a pesar de formar parte de los que se encuentran en proceso de modernización, su forma de operación sigue siendo bastante tradicional. Esto es, su administración es familiar con tres generaciones, incluyendo a su fundador, su forma de operación es independiente (sin relaciones productivas interempresariales), aunque cuenta con varias sucursales organizadas, desde la casa matriz como estrategia de apropiación de mercado; no exporta, sus procesos de trabajo apenas se están tecnificando y trabajan con supervisiones directas sobre la mano de obra, en medio de relaciones paternalistas e informales. La tecnificación de sus procesos productivos y la utilización de nuevos insumos son las medidas modernizadoras que han y están implementado en medio de un funcionamiento claramente tradicional. Estas transformaciones son explicadas por su gerente general de la siguiente manera: *La panadería es una industria que se ha adaptado al paso del tiempo y a la llegada de la tecnología de los últimos años para mejorar su preparación, calidad e higiene. En los últimos cuarenta años, la industria de la panificación ha cambiado radicalmente, pasando de los antiguos hornos de leña, la máquina para moler el maíz y la técnica de "aporrear" la masa en la mesa, a la elaboración de los panes con sustitutos de los ingredientes originales y la utilización de "superhornos" que cuecen el producto en grandes cantidades y a la temperatura adecuada.* (Gerente General del establecimiento, noviembre 2000)

Ahora bien, de acuerdo con la metodología aplicada a la información obtenida de los establecimientos seleccionados, la mayoría se ubica en un nivel de modernización media. Si examinamos el comportamiento de los diferentes ámbitos que integran los sistemas productivos, se advierte que la modernización también es diferenciada. Al

respecto, resulta ilustrativo observar las gráficas radiales de modernización (de la 1 a la 10 al final del capítulo) que dan cuenta de este comportamiento. Cada uno de los ejes representa a uno de los ámbitos: mercado y relaciones comerciales, tecnología, organización de la producción, organización del trabajo, gestión de los recursos humanos y relaciones laborales y cada vuelta de la figura corresponde a uno de los niveles, a los que se les asignaron los valores de 1 a 5, para evaluar el nivel de la modernización

Visto de esta manera, los ámbitos de los sistemas productivos que registraron mayor nivel de modernización fueron: la gestión de los recursos humanos, la tecnología, y la organización del trabajo seguidos por la organización de la producción y las relaciones laborales. No así, el denominado mercado y relaciones comerciales que claramente expresa su rezago respecto a los otros. En este último, es la baja incidencia de la subcontratación y de las relaciones interempresariales aunado a la relativa poca exportación existente en estos establecimientos lo que determinó el bajo nivel de modernización de este ámbito. En cambio, las constantes transformaciones en la gestión de los recursos humanos, la tecnología y la organización de la producción y del trabajo, advertidos en el capítulo anterior, constituyen los elementos explicativos que contribuyeron al nivel de modernización mayor encontrado en estos ámbitos. Sobre todo lo que se refiere a las diferencias apreciadas de un período (1990-94) a otro (1995-99).

En el caso de la gestión de recursos humanos, evaluada a través de la comunicación, capacitación e incentivos, si bien se encontró con el nivel de modernización mayor, hay que señalar que tal como lo reportó la información del capítulo anterior y lo señalado en las entrevistas, a diferencia de las gestiones modernas en la búsqueda de la implicación de los trabajadores, en muchos de estos establecimientos, el objetivo de las gestiones se dirige, por ahora, a lograr la adecuación productiva de su personal al trabajo de fábrica. De manera considerable, sobre todo en los establecimientos pequeños y medianos que utilizan mano de obra intensiva no calificada, se reportó que ésta se encuentra todavía fuertemente vinculada a sus comunidades y a actividades no industriales que desarrollan en ellas como forma de subsistencia. Esta situación se expresa en la vida fabril en constantes retardos, inasistencias y en la ausencia de una disciplina de trabajo industrial; hechos que las gestiones tratan de evitar incentivando a la fuerza de trabajo con

bonos y despensas condicionadas al desempeño personal. Es en este sentido que se habla de una adecuación de la mano de obra al trabajo de fábrica.

Un ejemplo de ello, lo constituye el caso de uno de los establecimiento que ofrece a su personal una despensa a cambio del cumplimiento de 12 puntos; puntos más relacionados con el moldeamiento de un comportamiento productivo fabril que con la productividad. Uno de los trabajadores lo expresó así: *Nos dan unas despensas que nos califican de acuerdo a doce puntos. A mi el que se me hace más difícil de cumplir es el de la puntualidad, ese me perjudica, te dan 5,4,3 minutos pero siempre y cuando no sea muy seguido, tenemos tarjetas para checar, no los puedes engañar. Con respecto a los otros puntos esta bien, son asistencia, higiene en el trabajo, respeto a los jefes y compañeros (no relajear) el uso de los equipos de protección, no conversar, traer el uniforme, hacer horas extras cuando se necesite, y la productividad...está es una forma de venir tal como ellos quieren, entonces premian al trabajador con esas despensas que tienen un valor de 50.00 pesos más o menos....* Operador de máquina, 2 años de antigüedad.

Otro de los puntos importantes, en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, es la atención dada a la capacitación del personal que fue reportada afirmativamente en casi todos los establecimientos. Sin embargo, el contenido de la calificación es claramente diversa entre ellos. Depende de factores tan variables como el tipo de proceso de trabajo, la tecnología utilizada, el nivel de instrucción y experiencia de los trabajadores, la existencia o no de un sindicato, los ámbitos y poder de injerencia de éste, etcétera. Con fines de ejemplificación se presenta el caso de una galletera que durante toda la década de los 90 se vio inmersa en un profundo proceso reestructurador. De capital yucateco, con 95 años de existencia, con 250 trabajadores a partir de 1995, año en el que despide a la mitad de su personal y crea otra planta como estrategia de debilitamiento sindical; esta empresa en búsqueda de la calidad de sus productos con fines de exportación, incorpora nueva tecnología y, según declaraciones de la misma gerencia, proporciona capacitación a sus trabajadores durante todos los años noventas. Para ello, utilizó tanto a otros trabajadores del mismo establecimiento como a departamentos especializados al interior y exterior del mismo. Se trató de una capacitación operativa por puestos (varios, en algunos casos) y sobre formas de control de calidad. La incorporación de tecnología desconocida para los

trabajadores parece ser entonces la explicación del tipo de capacitación implementada en este establecimiento: operativa por puestos y orientada a la calidad de la producción.

En lo que concierne a la tecnología, fueron considerables los establecimientos que se concentraron en este ámbito; unos se reportaron inmersos en procesos de tecnificación de sus procesos productivos, anteriormente de carácter predominantemente manual, mientras que otros, modernizaron su base tecnológica incorporando tecnología más avanzada. Sobre los primeros, uno de los trabajadores lo informó de esta manera: *A la gente le gusta que metan maquinaria porque todo lo que conocen es antiguo, Antes todo se hacía manualmente, ahora lo hacen a máquina y descansan un poco más, se estabiliza su trabajo, se cansan menos. Antes se hacían los kilos (de recados) manualmente, en un molde, después tenían que amasarlo, pasarlo y estar amoldando, y una vez que los amolden, los ponen en un polietileno, los encintan y los ponen en sus cajas; les exigían 15 cajas diarias. Ahora que compraron la máquina se hacen 150 cajas diarias y ellos (los trabajadores) nada más están revolviendo y el operador lo pone en la máquina que es la que amasa, amolda, y luego las muchachas envuelven. El trabajo ahora es más descansado y más rápido.* (supervisor de producción, 1 año de antigüedad). El interés empresarial puesto en la tecnología se manifestó en las constantes inversiones en este rubro durante los años noventas, así como también en la innovación de los productos. Los cuadros 41 y 42 presentan los valores obtenidos por cada variable y grupo de variables respectivamente con lo que se sustenta todo el comportamiento reseñado anteriormente:

CUADRO 40
NIVEL Y TRAYECTORIA DE MODERNIZACIÓN PRODUCTIVA EN LOS ESTABLECIMIENTOS SELECCIONADOS.

VARIABLES Y GRUPOS DE VARIABLES	ESTABLECIMIENTOS									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
I MERCADO Y RELACIONES COMERCIALES	1.2	3.2	2	2	2	3.5	2	2	2	3.5
1. Administración. Empresarial	2	4	5	5	3	5	3	3	2	3
2. Exportación	1	3	1	1	2	3	1	1	4	5
3. Subcontratación	1	5	1	1	2	1	1	2	1	1
4. Relaciones interempresariales	1	1	1	1	1	5	3	2	1	5
II TECNOLOGÍA	2.3	4	4.3	4.3	4.3	4.6	3.6	3	3	5
5. Maquinaria y equipo	2	4	4	4	4	5	3	3	2	5
6. Inversiones en m. y e.	2	3	4	4	5	5	3	3	3	5
7. Innovación de productos	3	5	5	5	4	4	5	3	4	5
III ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	1.3	4	4.3	4.6	3.6	5	3.6	2	2	4
8. Justo a tiempo	1	4	4	5	3	5	4	1	1	4
9. Control de calidad	2	4	4	4	3	5	4	2	2	4
10. Certificación de calidad	1	4	5	5	5	5	3	3	3	4
IV ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	1.6	4.3	4.6	4.3	4.3	4.6	3.3	2.3	3	4.6
11. Asignación de tareas	1	4	5	4	5	5	5	5	2	5
12. Rotación del trabajo	3	5	4	4	4	4	4	1	3	4
13. Trabajo en equipo	1	4	5	5	4	5	1	1	4	5
V GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	1.6	3	4.6	5	5	4.6	4.3	3.6	3.6	4
14. Comunicación	1	3	5	5	5	4	3	3	3	4
15. Capacitación	3	1	4	5	5	5	5	3	4	3
16. Incentivos	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5
VI REL. LABORALES	2.7	2.7	4	3.5	4.5	4	2.7	3.7	2.2	4.2
17. Sindicato	4	4	5	1	5	5	3	4	3	5
18. Contratación de personal	2	2	3	5	5	4	2	4	2	4
19. Ascensos	3	3	4	4	4	4	4	4	2	5
20. Retribución de personal	2	2	4	4	4	3	2	3	2	3
PROMEDIOS	1.8	3.5	3.9	3.8	3.9	4.3	3.2	2.8	2.6	4.2

FUENTE: Elaboración propia con datos de las entrevistas y visitas a los establecimientos estudiados, 2000

CUADRO 41
NIVEL DE MODERNIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN YUCATÁN SEGÚN GRUPO DE VARIABLES

Variables y Grupo de Variables	Establecimientos									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
I MERCADO Y REL. COMERCIALES	1.2	3.2	2	2	2	3.5	2	2	2	3.5
II TECNOLOGÍA	2.3	4	4.3	4.3	4.3	4.6	3.6	3	3	5
III ORG. DE LA PRODUCCIÓN	1.3	4	4.3	4.6	3.6	5	3.6	2	2	4
IV ORG. DEL TRABAJO	1.6	4.3	4.6	4.3	4.3	4.6	3.3	2.3	3	4.6
V GESTIÓN DE RECURSOS H	1.6	3	4.6	5	5	4.6	4.3	3.6	3.6	4
VI REL. LABORALES	2.7	2.7	4	3.5	4.5	4	2.7	3.7	2.2	4.2
PROMEDIOS	1.8	3.5	3.9	3.8	3.9	4.3	3.2	2.8	2.6	4.2

FUENTE: Elaboración propia con datos de las entrevistas y visitas a los establecimientos estudiados, 2000

CUADRO 42
NIVEL DE MODERNIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN YUCATÁN SEGÚN ÁMBITO DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS

Ámbitos de los Sistemas Productivos.	
I MERCADO Y REL. COMERCIALES	2.54
II TECNOLOGÍA	3.84
III ORG. DE LA PRODUCCIÓN	3.44
IV ORG. DEL TRABAJO	3.69
V GESTIÓN DE RECURSOS H	3.93
VI REL. LABORALES	3.42
PROMEDIOS	3.40

FUENTE: Elaboración propia con datos de las entrevistas y visitas a los establecimientos estudiados, 2000

Ahora bien, cuando se distinguen a los establecimientos según el origen de capital, se encuentra que los no yucatecos alcanzan niveles de modernización ligeramente mayores al de las plantas de capital yucateco (cuadro 43). Las primeras aventajan a las segundas -exceptuando el ámbito de mercado y relaciones comerciales- en todos los demás ámbitos: tecnología, organización de la producción y del trabajo y, en menor medida, en el de relaciones laborales. Resalta, sin embargo, que en el caso del mercado y las relaciones comerciales, el puntaje alcanzado es igual en los dos grupos y a ambos los aleja de la modernización y los acerca al funcionamiento de tipo tradicional. En el caso de los no

yucatecos el ámbito más moderno resultó ser el de la gestión de los recursos humanos mientras que en el grupo de los yucatecos fue el de la tecnología. Aclarando que no es precisamente que se trate de alta tecnología sino que constantes inversiones en tecnología dada la escasa tecnificación de los procesos productivos de este subsector hasta antes de los años noventas.

CUADRO 43
NIVEL DE MODERNIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN ORIGEN DE CAPITAL Y ÁMBITO DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS

VARIABLES Y GRUPOS DE VARIABLES	CAPITAL YUC.	CAPITAL. NO YUC.
I MERCADO Y REL. COMERCIALES	2.3	2.3
II TECNOLOGÍA	3.6	4.2
III ORG. DE LA PRODUCCIÓN	2.8	4.3
IV ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	3.3	4.2
V GESTIÓN DE RECURSOS H.	3.4	4.6
VI RELACIONES LABORALES	3.3	3.5
PROMEDIOS	3.1	3.8

FUENTE: Elaboración propia con datos de las entrevistas y visitas a los establecimientos estudiados, 2000

Asimismo, otra distinción entre los establecimientos, referida a su condición de sindicalización, también arrojó diferencias, incluso mayores que las diferencias encontradas entre los dos grupos anteriores. Los sindicalizados reportaron un nivel de modernización de más del doble respecto de los no sindicalizados, tal como se observa en el cuadro 44 y en las gráficas radiales correspondientes. Pese a las diferencias en los niveles alcanzados en los dos grupos, los ámbitos más modernizados resultaron ser los mismos para ambos: gestión de los recursos humanos, tecnología y organización del trabajo. El mercado y las relaciones comerciales se mantuvieron como el de mayor atraso, y por lo tanto de funcionamiento más cercano al tradicional.

El sindicato fue considerado por las direcciones de algunos establecimientos como un obstáculo para la modernización de sus plantas, sobre todo en los establecimientos antiguos y grandes, en donde las prácticas tayloristas y fordistas ya estaban consolidadas y los sindicatos llamados de línea dura, mayoritariamente croquistas, se oponían a las novedosas prácticas flexibilizadoras. Más adelante se verá con más detalle algunos

ejemplos de esta situación. Sin embargo, cabe señalar que en los últimos años el sindicalismo local ha sufrido los embates de las patronales, lo que ha sumido a los sindicatos más grandes e importantes en profundas crisis de poder y credibilidad.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los niveles de modernización entre los establecimientos sindicalizados y los no sindicalizados:

CUADRO 44

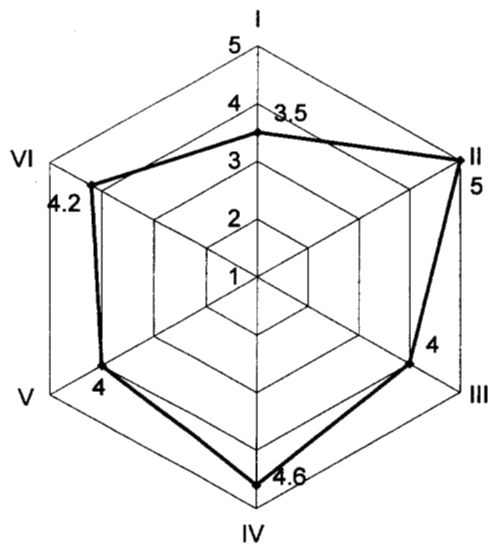
NIVEL DE MODERNIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN LA CONDICIÓN DE SINDICALIZACIÓN Y ÁMBITO DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS.

Variables y Grupo de Variables	SINDICALIZADOS	NO SINDICALIZADOS
I MERCADO Y REL. COMERCIALES	2.6	2
II TECNOLOGÍA	4.5	3.1
III ORG. DE LA PRODUCCIÓN	4.3	2.5
IV ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	4.4	2.9
V GESTIÓN DE RECURSOS H.	4.6	3.2
VI RELACIONES LABORALES	4	2.8
PROMEDIOS	4	2.7

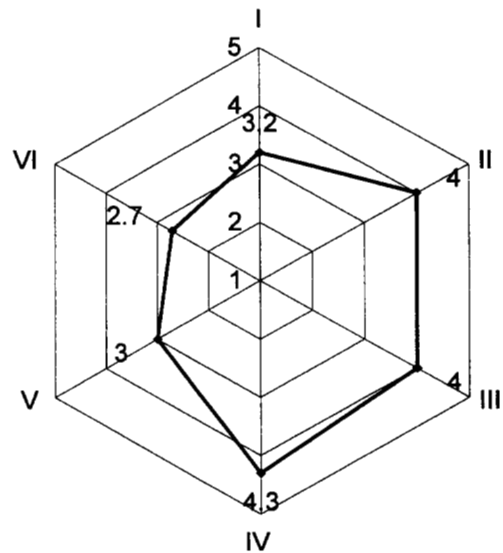
FUENTE: Elaboración propia con datos de las entrevistas y visitas a los establecimientos estudiados, 2000

3.- RADIOS DE MODERNIZACIÓN

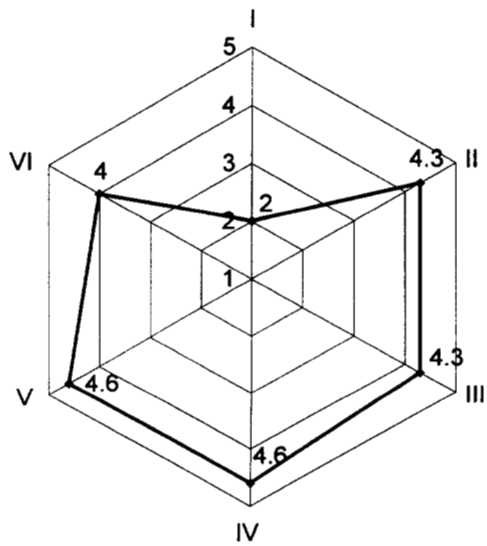
RADIO 1
NIVEL DE MODERNIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO
A



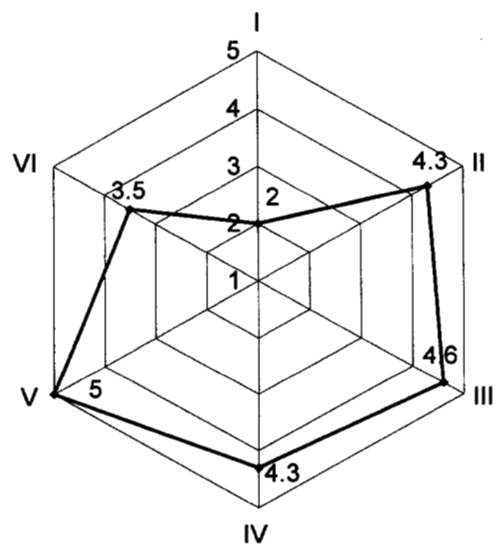
RADIO 2
NIVEL DE MODERNIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO
B



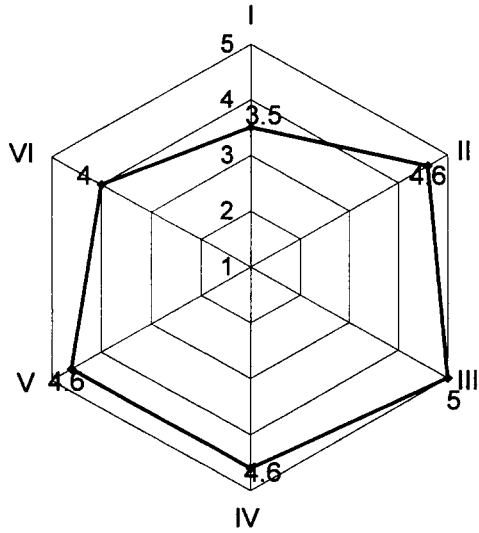
RADIO 3
NIVEL DE MODERNIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO
C



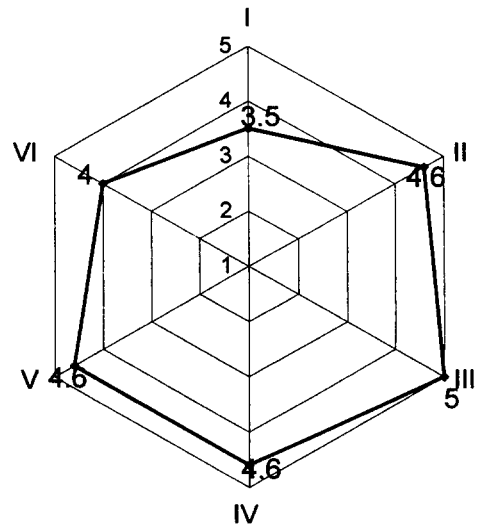
RADIO 4
NIVEL DE MODERNIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO
D



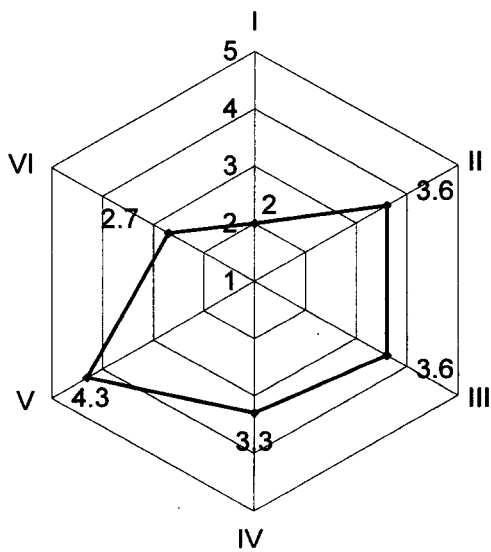
RADIO 5
NIVEL DE MODERNIZACIÓN DEL
ESTABLECIMIENTO
E



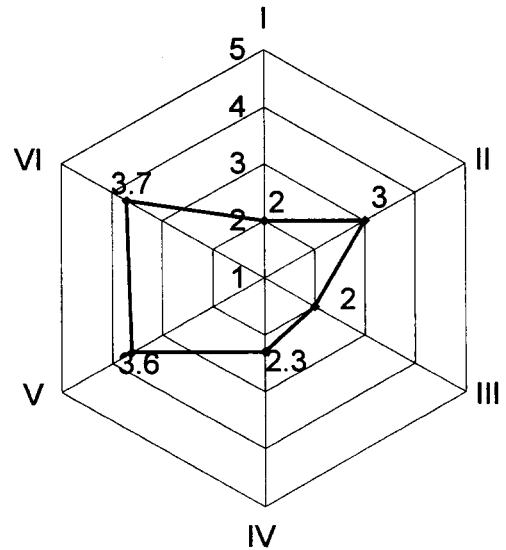
RADIO 6
NIVEL DE MODERNIZACIÓN DEL
ESTABLECIMIENTO
F



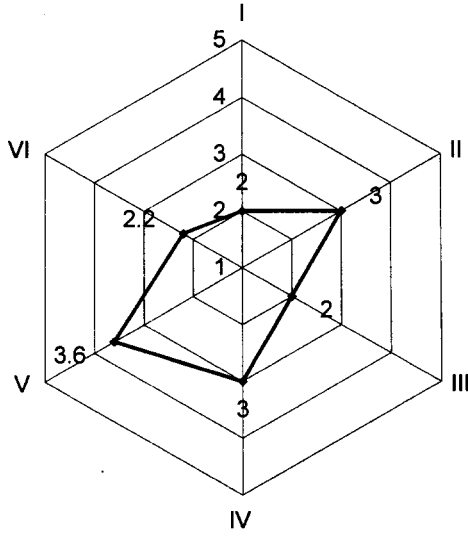
RADIO 7
NIVEL DE MODERNIZACIÓN DEL
ESTABLECIMIENTO
G



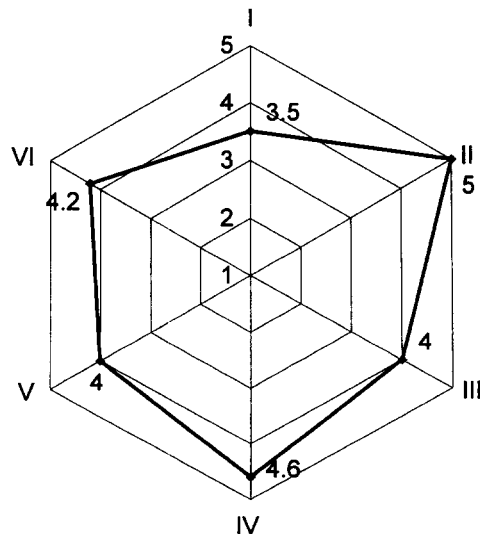
RADIO 8
NIVEL DE MODERNIZACIÓN DEL
ESTABLECIMIENTO
H



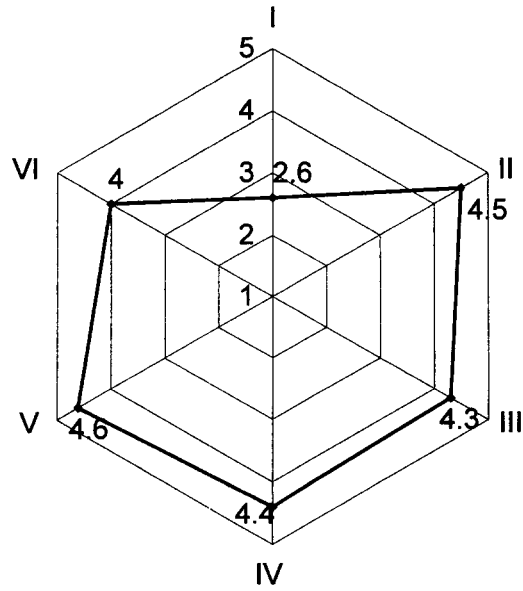
RADIO 9
 NIVEL DE MODERNIZACIÓN DEL
 ESTABLECIMIENTO
 I



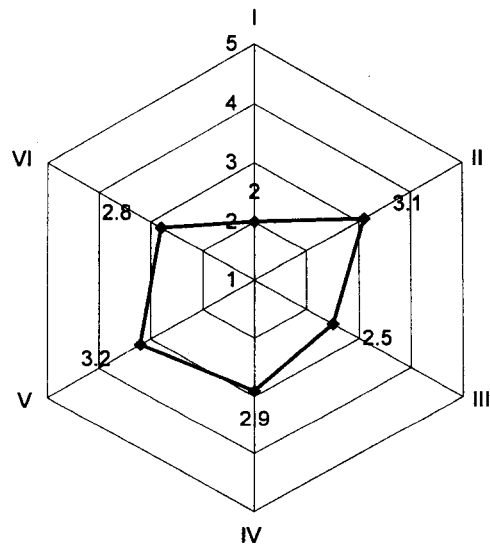
RADIO 10
 NIVEL DE MODERNIZACIÓN DEL
 ESTABLECIMIENTO
 J



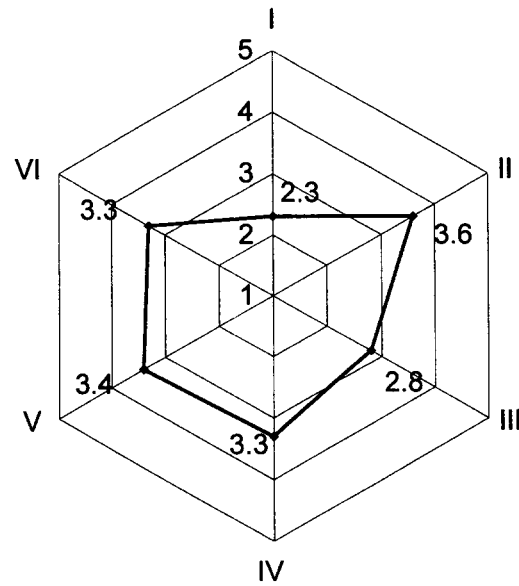
RADIO 11
 NIVEL DE MODERNIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS SINDICALIZADOS



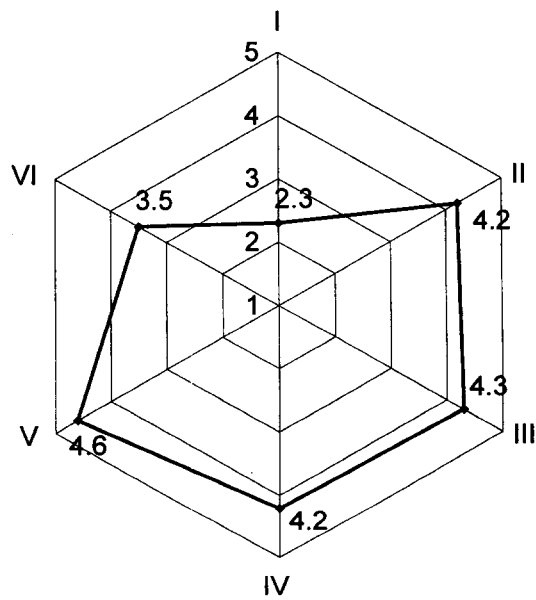
RADIO 12
 NIVEL DE MODERNIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS NO SINDICALIZADOS



RADIO 13
NIVEL DE MODERNIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS
DE CAPITAL YUCATECO



RADIO 14
NIVEL DE MODERNIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS
DE CAPITAL NO YUCATECO



4. SOCIOTERRITORIO YUCATECO, ACTORES LABORALES Y PROCESO MODERNIZADOR: TIPOLOGÍA DE UN PROCESO

Precisamente, por la heterogeneidad y diversidad tanto del panorama productivo como histórico resulta más interesante y complejo lo encontrado hasta ahora. Sin embargo, las generalizaciones aparecen más riesgosas. Justamente por ello, en este apartado se propone un primer acercamiento a lo específico, una primera discusión sobre la articulación existente entre las diversas estrategias modernizadoras y los rasgos culturales de los actores productivos. Solamente se abordarán aquellos aspectos culturales que estén relacionados con el mundo del trabajo. Así pues, en la búsqueda de relacionar el socioterritorio yucateco con los actores productivos y el proceso modernizador; se analizarán las estrategias modernizadoras en relación a la constitución cultural de sus actores productivos como producto de su pertenencia al socioterritorio yucateco. Asimismo se pondrá atención al ámbito de la gestión de los recursos humanos en tanto que es el ámbito en el que ocurre la mediación entre la estrategia modernizadora y los actores productivos. Ellos –los de gestión- son los que diseñan las estrategias para modelar-adecuar a los trabajadores. Esto sin olvidar que los trabajadores siempre tienen una respuesta propia. Se trata de contrastar las constituciones culturales de los diversos actores laborales y sus expresiones en el proceso modernizador del subsector.

La intención es dilucidar –cada vez más- la dinámica del proceso modernizador. Así, en los apartados anteriores de este capítulo se han ubicado los niveles de modernización alcanzados entre los establecimientos seleccionados por su clara orientación hacia ella. Con ello, se precisaron un poco más las grandes tendencias de modernización del subsector, abordadas en el capítulo IV. Ahora conviene averiguar de qué manera los actores productivos han incidido en la conformación de la modernización existente.

En medio de toda la pluralidad de situaciones, se identificaron lineamientos y comportamientos repetitivos, tanto en las estrategias modernizadoras como en los actores productivos estudiados. A través de la realización de entrevistas, declaraciones a la prensa de los diversos actores laborales, y de la información recogida en los ya citados cuestionarios, fue posible identificar y ahondar en las tendencias y plantear una tipología de

modernización con sus respectivos actores y las modalidades de gestión de los recursos humanos. Esta tipología incluye a todos los establecimientos estudiados. Se encontraron cuatro grupos principales a los que se denominó: 1) de modernización integral; 2) de modernización en proceso; 3) de modernización incipiente; y, 4) sin modernización. Vale advertir que el grupo 3, se presentará con menos testimonios debido a que en las entrevistas las respuestas fueron muy escuetas y a que hubo más problemas para entrevistar a los trabajadores.

1. MODERNIZACION INTEGRAL

En este grupo se encuentra la modernización productiva más sobresaliente del subsector. Está integrado por grandes establecimientos, filiales de gigantes e importantes corporativos nacionales y transnacionales de alimentos y bebidas, de gran poderío económico como Pepsi, Maseca, Bimbo, Gamesa, Bachoco y Grupo Porcícola Mexicano -entre los más sobresalientes. En su mayoría, llegaron a la entidad en la década de los noventa a instalar, ampliar y/o adquirir plantas. En ese momento, la política industrial nacional se volcaba hacia la exportación. Por ello, la ubicación geográfica estratégica del estado fue el atractivo más valioso ya que esta zona abría las posibilidades de constituirse en una importante plataforma de exportación a Centro y Sudamérica, e incluso a los Estados Unidos.

Los establecimientos aquí incluidos forman parte de consorcios de amplia trayectoria ya consolidados. Son comandados por empresarios visionarios y experimentados cuyos valores se sustentan, de manera importante, en la calidad, la economía de los recursos, la formalidad, la racionalidad, la innovación, la búsqueda de nuevos mercados y la habilidad técnica como los valores esenciales de la producción actual ante un entorno globalizado. Con este equipaje cultural de su actividad emprendedora, algunos de estos grandes consorcios crearon o adquirieron establecimientos en Yucatán, pero todos nacieron con un nivel de modernización prácticamente inexistente en la entidad. Los puestos directivos han estado desde el principio en manos de calificados profesionales que traen a los espacios fabriles yucatecos los conocimientos, prácticas y filosofías de las doctrinas gerenciales modernas enfocadas a la obtención de la calidad y de la

productividad. Se trata de un estilo experto y racional de dirección, muy alejado del estilo patrimonialista que es más común entre los empresarios locales⁸⁵. Asimismo, estos grandes capitales cuentan con una política agresiva de competencia y comercialización cimentada en impresionantes redes de distribución, estrategias publicitarias y continuas promociones de sus productos; así como también en departamentos especializados de mercadotecnia para el sondeo de consumidores y el fomento y venta de sus productos. Además, algunas de estas empresas ofrecen importantes apoyos de posventa a sus clientes mayoristas.

En el ámbito de la producción este grupo de establecimientos se caracteriza por la utilización de la tecnología de punta que demanda trabajo calificado en labores de programación y vigilancia de las máquinas. De los trabajadores exige el desarrollo de multihabilidades, la capacitación continua y la introyección de los valores empresariales. En este tipo de establecimientos es común la práctica de principios organizacionales de los llamados sistemas productivos emergentes como el de los equipos de trabajo, los círculos de calidad y el justo a tiempo. Todo ello bajo objetivos muy claros: calidad y productividad.

Desde la matriz se trasladan los sistemas de administración y trabajo a las filiales locales. Sus sistemas, probados en otros ámbitos, requieren de modificaciones para adecuarse a las condiciones productivas de la entidad. Los puntos problemáticos identificados por los establecimientos de este grupo fueron: *la escasez de proveedores confiables y la falta de capacitación y colaboración de los trabajadores*⁸⁶. Estos son los aspectos más visibles del socioterritorio que dificultan la operación moderna de estos corporativos y sobre los cuales han tenido que trabajar a fin de mantenerse a la cabeza del sector manufacturero nacional.

⁸⁵ A fin de poder comparar se señalan las características del patrimonialismo: se le da mayor importancia a las relaciones familiares sobre el funcionamiento eficiente de las empresas; las prácticas tradicionales están sobre las disposiciones legales y calculables, la administración informal no da cabida a la administración profesional formal, el arbitrio y los actos discrecionales son cotidianos y legítimos en oposición a las decisiones estudiadas y planeadas previamente por un consejo de administración formal, la seguridad del capital o de la empresa ocupa un primer lugar, mientras que la expansión capitalista es secundaria, las relaciones entre subordinado y subordinador tienden a ser informales y personalizadas, en contraste con la relación social regida por el conjunto de derechos y obligaciones establecidas por la legislación vigente (Hernández, E. y Pozos, F. 1997)

⁸⁶ Cuestionarios a empresarios, 1999

La calidad y la productividad que estos corporativos persiguen en sus establecimientos también las exigen a sus proveedores, algunos locales. Vistos a futuro, estos requerimientos podrían ser un detonador que, a nivel local, lleve a los yucatecos a un cambio de mentalidad; a adoptar y difundir estos objetivos y, a más largo plazo, a aceptar formas de funcionamiento de vinculación empresarial y quizá a una posible construcción de cadenas productivas. En una entrevista con personal de una consultoría privada, se señaló que existen varias empresas -entre ellas una de bebidas- en proceso de capacitación para alcanzar la certificación de calidad en el marco del Programa de Desarrollo y Certificación ISO-9000 de Proveedores⁸⁷. Esto con el fin de ser aceptado como proveedor confiable de uno de los establecimientos pertenecientes al grupo denominado de *modernización incipiente*, que se presentará más adelante.

En cuanto a la construcción del perfil deseable de los trabajadores se recurre a una combinación de estímulos a los comportamientos positivos de los obreros (desde la perspectiva de la empresa) y a un trato “humano” de la gerencia que *los reconoce como necesarios y parte de un equipo* (obrero de línea, 20 años de antigüedad). Se aplica una refinada ingeniería cultural que abarca hasta la familia del trabajador. Estas empresas seleccionan a su personal con técnicas de gestión moderna: con pruebas psicométricas que evalúan tanto la capacidad como la disposición al trabajo. A diferencia de los otros grupos, seleccionan gente con determinada educación formal (secundaria terminada) y prefieren a los que cuentan con cierta trayectoria de fábrica. En el discurso de la empresa no existe el castigo, ya que lo que existe son *las fallas porque nadie es perfecto* (obrero de línea, 20 años de antigüedad). Sin embargo, los estímulos económicos se vuelven tan importantes que el perderlos equivale a un castigo. Lo que si es inadmisible es el robo. La ingeniería cultural contempla la introyección de los valores de la empresa a través de diversas modalidades. Una empresa hace retiros por tres días para todos los trabajadores que han demostrado su interés por permanecer en la empresa a lo largo de dos años. Durante tres días, reciben pláticas motivacionales de psicólogos, sacerdotes, médicos sobre *valores deseables*, que incluyen: limpieza, salud, contra el robo, puntualidad, responsabilidad, disponibilidad para el trabajo. Buena parte de estas sesiones se enfoca a moldear la

corporalidad: cortes de pelo deseable, contra los tatuajes, aseo personal, contra el alcoholismo, etc. Para otra empresa hay una prohibición adicional al robo: el adulterio. Esto no sólo implica un manejo de la sexualidad del o la trabajador (a), sino que alcanza a la familia, pues seguramente los cónyuges aprecian esta norma . Además hay un día por semana en el que la fábrica se abre a las familias para que conozcan el lugar de trabajo. Adicionalmente, se hacen premiaciones anuales de antigüedad, asistencia, puntualidad, cooperación, eficiencia, conducta, por no tener accidentes (obrero de línea, 20 años de antigüedad). El mismo obrero señaló que sus conocimientos y experiencia son valorados por la gerencia. Al respecto dijo: *A veces, viene el supervisor y me dice: ponle más agua a la harina, pero yo ya vi que esa harina tiene mayor humedad que la de siempre. Entonces le digo: si quieres se la pongo, pero no me hago responsable. La harina está húmeda. Enseguida él me dice: no, no, mejor déjalo así. Lo que pasa es que ellos se basan en los libros.* También aclaró que la jerarquía al interior de la fábrica permite al obrero discutir con el supervisor y que el respaldo del sindicato es decisivo tanto para el disfrute de buenas condiciones de trabajo, como para su retribución de acuerdo a las responsabilidades de cada uno.

MASAYUC⁸⁸ es un ejemplo de este grupo. Fue instalado en un parque industrial de la entidad en 1994 como parte de la estrategia de expansión de mercado de un importante grupo productor de harina de maíz. Con 160 trabajadores y un sindicato de poca presencia en las relaciones laborales, este establecimiento –a decir de uno de sus directivos- cuenta con tres certificaciones: *Estamos certificados en lo que es “A y B” que busca la seguridad alimentaria, de la misma manera estamos certificados en el ISO 9000 que es el que estandariza todos los procesos de producción y la tercera certificación que tenemos es la del ISO 14 000 que se refiere al cuidado del medio ambiente* (jefe de nómina, 6 años de antigüedad). La búsqueda de calidad en sus productos -constantemente reiterada por los directivos de las plantas- se encuentra fuertemente sostenida en la utilización de tecnología de punta, plasmada en procesos de trabajo automatizados y computarizados⁸⁹, en novedosas formas de organizar el trabajo (equipos de trabajo) y en la capacitación e incentivación

⁸⁸ Todos los nombres son ficticios a fin de guardar la confidencialidad de la información.

constante de sus trabajadores. Según uno de los informantes, el establecimiento cuenta con un plan de carrera para los trabajadores. Este plan vincula las promociones con la capacitación para el desarrollo de las multihabilidades, de tal forma que puedan ocupar diferentes puestos y ser promocionados. En el momento de ingresar a la empresa se le exige un nivel escolar de secundaria terminado, la aprobación de una prueba psicométrica y la disponibilidad de rotar turnos. En palabras del mismo informante, *a partir de esto, la empresa se encarga de desarrollar a los trabajadores a partir de los programas de capacitación existentes.* (jefe de nómina, 6 años de antigüedad)

Cabe señalar que a diferencia de los otros grupos de establecimientos, los trabajadores de éste, generalmente ingresan a la planta con cierta habituación en el trabajo de fábrica y cuentan con alguna experiencia sindical. Y aunque muchos de ellos provienen del interior de la entidad o de localidades aledañas, hace mucho que están avecindados en la ciudad de Mérida. Esto los provee de una perspectiva particular para valorar su incorporación a este tipo de establecimientos en contraposición con los otros establecimientos donde laboraron anteriormente: *Yo soy de Baca, desde muy joven comencé a trabajar allí en una bodega que le maquilaba jarcia a Cordemex. Allí estuve 8 años. Cuando llegué a la ciudad estuve en varios trabajos hasta que llegué a la fábrica de pan⁹⁰. De eso hace como 20 años. No había mucho requisito para entrar como ahora. Yo sólo estude hasta tercer año de primaria. Ahora sólo aceptan con secundaria terminada. Yo entré a través de un compañero. Ahora hay que pasar exámenes. Antes no había utilidades ni servicios; cuando te tocaba dormir aquí, agarrabas tú cartón y tú killer y te metías al baño a dormir. Te despertaban los moscos porque tú killer ya había desaparecido. Te dormías y te lo robaban tus compañeros. Ahora, tenemos un cuarto con aire acondicionado, baños con agua fría y caliente. De todo. Yo veo que algunos muchachos de los nuevos no lo agradecen –desperdician las cosas– porque no saben como estábamos antes. Yo gracias a la empresa tengo mi casa aquí en San Lorenzo y mis tres hijos*

⁸⁹ aunque también existen determinadas áreas de trabajo manual como el de la descarga de maíz en la que emplean a trabajadores eventuales.

⁹⁰ El testimonio del informante es muy valioso porque fue parte de la plantilla laboral de una fábrica local que al ser adquirida por una transnacional fue recontratado.

estudiaron: una es puericulturista, el otro es contador y el más chico está en la prepa (obrero de línea, 20 años de antigüedad)

Después de un larga vida de trabajo fabril, se aprecia en el discurso del informante orgullo por el trabajo que realiza y por la empresa en la que se encuentra. Sin embargo, concluyó añorar el pueblo que lo vio nacer y desdeñar la colonia donde vive porque: *todos viven encerrados, no ves a nadie; las casas tienen las puertas cerradas (idem)*

2. MODERNIZACION EN PROCESO

Este tipo de modernización es la que se caracteriza por la adopción de algunas técnicas, prácticas, o propósitos de los paradigmas productivos emergentes, en respuesta a un entorno en franca transformación. Puede abarcar uno o varios ámbitos de los establecimientos, en relación a sus diversas características tales como la rama a la que pertenecen, el nivel tecnológico, la historia de sus relaciones laborales, etcétera.

Las empresas integrantes de este grupo son predominantemente de capital local, al mismo tiempo que las más antiguas y de mayor tamaño en la entidad. Aquí se encuentran muchas de las que surgieron en la primera etapa de industrialización del estado (1880-1970) y que han sobrevivido a los diferentes períodos de la economía yucateca. Son aquéllas cuyo inicio estuvo marcado por una utilización intensiva de mano de obra ante la ausencia de tecnología. Ubicadas, en su mayoría, al interior de la ciudad, han tendido a trasladarse y transformarse paulatinamente. Si excluimos a la actividad henequenera, históricamente pueden considerarse las más importantes, exitosas y representativas de las empresas yucatecas. Algunas de estas empresas fueron adquiridas por consorcios nacionales.

Asimismo, en este grupo se encuentran otros establecimientos, siempre de capital local, que a pesar de tener un origen más reciente, presentan un manejo similar al de los antiguos. Se inician como empresa familiar sin trabajadores remunerados y posteriormente presentan un proceso de formalización paso a paso. Su desarrollo ha sido gradual.

Se presentan tres ejemplos. El primero es el de un establecimiento antiguo cuyo proceso de modernización es representativo de este grupo, el segundo tiene la peculiaridad

de haber pasado a manos de capital no yucateco y su principal obstáculo modernizador se personificó en el sindicato, al igual que en otras de las plantas de este grupo. El tercero corresponde a los de nueva creación que pese a nacer en un contexto industrial más actual adoptan, de manera importante, un comportamiento empresarial tradicional aunque en transformación constante.

El establecimiento CONDIYUC dedicado a la elaboración de salsas y condimentos, con 55 años de antigüedad, 120 trabajadores, sin sindicato, fundado con capital local por su actual propietario y hoy administrado por miembros de tres generaciones de la misma familia, registra en su historia importantes transformaciones tendientes a la modernización de varios de sus ámbitos. Cabe señalar que el comportamiento modernizador de este establecimiento resultó muy similar a otros de la misma rama⁹¹.

Así, en su esfuerzo por desprenderse del esquema de funcionamiento tradicional, CONDIYUC ha implementado cambios que lo han llevado al equipamiento tecnológico de sus procesos productivos; a la certificación de calidad de sus productos con fines de exportación⁹²; a la obtención de un importante nicho de mercado en el extranjero; a la innovación de sus productos y a la incorporación de otros nuevos; así como el traslado de sus operaciones a una zona industrial en una nave construida ad hoc para sus actividades; y a la apertura de relaciones interempresariales.

Todo esto ha sido cimentado en la utilización de mano de obra rural, descalificada y desindicalizada, manejada a través de formas de flexibilidad propias del paternalismo y la informalidad. Al igual que otras ramas -como el de la panificación- prioritariamente han tecnificado sus procesos productivos, antes caseros y artesanales. Aunque a diferencia de aquella, su proceso modernizador no ha quedado allí, sino que ha abarcado otros aspectos, como los ya señalados. Uno de los informantes de esta planta abordó dos cuestiones centrales: la tecnificación de sus procesos productivos, que sin ser integral ni necesariamente con tecnología de punta, remonta una de las características derivadas de su pertenencia al socioterritorio y que se presenta, de manera predominante, en los procesos productivos en muchos de los establecimientos de este grupo: su carácter artesanal. El otro

⁹¹ Rama 21 según clasificación de actividades económicas de INEGI, correspondiente a la Elaboración de otros productos alimenticios para el consumo humano.

aspecto abordado es el de la apertura a las prácticas interempresariales. Ambas, son de crucial importancia para el proceso de modernización productiva y ejemplificadoras de la constitución cultural de los sujetos empresariales de este grupo de establecimientos:

Hasta hace algunos años todo el proceso era manual; era muy cansado para los trabajadores y nos causaba problemas como el de diferentes pesos (gramos) en los productos y con la higiene de los mismos. Ahora se utiliza una mezcladora, amasadora para los condimentos de pasta, empacadora automática que empaca en cubitos el producto. Para el envasado de las salsas se cuenta con una línea de llenado automático consistente en una llenadora-etiquetadora. Tiene también un horno para contraer los sellos de garantía y un codificador. También acabamos de adquirir un equipo nuevo para maquilar una nueva presentación de las salsas (en cojines) para una empacadora de cacahuate local y estamos en tratos con otras compañías de México interesadas también en este producto (gerente de producción de la planta e hijo del fundador del establecimiento, 19 años de antigüedad). El mismo informante señaló su constante asistencia a ferias de tecnología nacionales e internacionales (Alemania y Estados Unidos) a fin de estar actualizado.

Sin embargo, en convivencia con este tipo de tecnología aún persisten áreas o etapas de los procesos productivos claramente manuales, que exigen un gran esfuerzo físico de los trabajadores. Tanto que incluso son utilizadas como castigo (corporal) para las indisciplinas del personal obrero. Una de esas áreas manuales es el de la elaboración de los exhibidores de *recados* (condimentos), consistentes en un cartón en el que los trabajadores adhieren las bolsitas de los mismos –de pimienta, orégano, chile molido, clavo, etcétera- únicamente con una engrapadora como herramienta. Lo mismo sucede con la selección de la canela que es completamente manual y otras labores de este tipo. Cabe señalar que estas tareas se desempeñan en el departamento de empaqueo y son realizadas mayoritariamente por mujeres. No así el tostado del chile, materia prima para la elaboración de algunos recados -o condimentos- y el pelado de la cebolla para los curtidos; ambas, zonas de *entrenamiento* masculino para los de nuevo ingreso y para los indisciplinados. *Cuando vemos que uno de los trabajadores inventa muchas cosas para faltar al trabajo, se le pone un castigo para*

⁹² Registro en la Food and Drug Administration (FDA)

que vea que está mal lo que hace; se le castiga poniéndole el trabajo que no le gusta. Uno de los trabajos más difíciles es el de quemar el chile; aunque tengas todo el equipo necesario, te ensucias demasiado, porque hay que mojar el chile cuando esta saliendo y respirar el humo, entonces te lastimas tienes que trabajar rápido (ayudante de supervisión, 15 años de antigüedad en la empresa y un año en el puesto). Este discurso y esta práctica contrastan fuertemente con el de las plantas de modernización integral que se acaban de presentar.

El uso de los implementos de seguridad es otra de los problemas que plantea el uso de personal sin trayectoria de fábrica y con concepciones propias acerca de los tiempos, el espacio y el trabajo mismo. Uno de los encargados de área señaló: *La ley dice que según el tipo de trabajo que hagan es el equipo que van a tener que usar y tú le dices al trabajador: tienes que ponerte tu casco, tus lentes protectores, tus guantes, tú mandil y tus botas. Se los das. Los dos primeros días ves que lo usan. En un descuido que te das; te das la vuelta y regresas y ya quitó los lentes, ya se quitó los guantes, o ya se quitó el mandil. Es que hay mucho calor, eso dicen. Claro yo los entiendo; con el calor que hemos tenido últimamente, usar los lente, aparte el mandil y también tener casco; si lo ve uno como persona queda uno agobiado por el calor. Ellos te dicen (los trabajadores): hasta los lentes se empañan (encargado de área, 6 años de antigüedad)*

En observancia al patrimonialismo, es muy común que las gerencias en este grupo de establecimientos se encuentre en manos de un pariente directo de sus fundadores, expresándose de esta manera la relevancia de los establecimientos de tipo familiar. Así, con 19 años en la empresa, con una escolaridad de preparatoria terminada y *gran afición por las máquinas*, el responsable directo de la producción de esta planta señaló el camino que lo llevó a este puesto: *Cuando la empresa familiar va creciendo, va agarrando las partes que se van necesitando como si fueran herramientas. Así, empecé a trabajar aquí en mi casa a los 18 años, mi papá fue el que fundó esta empresa y mi hermano era el encargado de la oficina; comencé desde abajo, estuve en el departamento de producción, en el almacén, estuve como obrero, en diferentes puestos y eso me fue dando los conocimientos de cada uno de los puestos. Mi estancia en la empresa tiene dos etapas: en la primera estuve trabajando como 3 o 4 años en una sucursal, al mismo tiempo que estaba encargado del*

departamento de compras de toda la empresa. Ya que el departamento de compras estuvo trabajando bien lo solté y vine a trabajar a producción; se contrató a un ingeniero para que se hiciera cargo de la producción bajo mi supervisión y desde hace más o menos 10 años ininterrumpidos manejo todo lo que es producción (gerente de producción, 19 años de antigüedad).

Como en muchos otros casos, la mentalidad innovadora empresarial contempla la adquisición de nueva tecnología, la incursión a mercados internacionales, la certificación de sus productos y en menor medida, las asociaciones interempresariales y la adopción de algunas prácticas derivadas del sistema productivo japonés como son: el trabajo en equipo, los círculos de control de calidad y el justo a tiempo como forma de aprovisionamiento de insumos.

Sin embargo, tal como se señaló anteriormente, es común en este grupo de establecimientos que la incursión empresarial hacia la modernización productiva se asiente, de manera importante, en la utilización de fuerza de trabajo que, en su mayoría, se trata de personal descalificado, de escasa preparación formal, en muchos casos, migrantes rurales de ida y retorno diario y con una alta movilidad intra e intersectorial. Así lo expresan los testimonios recogidos: *Yo comencé a trabajar a los 16 años después de salir de la secundaria. Primero entré a trabajar a una granja avícola. Manejaba el gallinero de pollos de engorda, después entré a trabajar a una empresa constructora. Trabajé en la construcción del Puerto de Altura de Progreso, de ahí nos fuimos a la construcción de la autopista a Can-Cun. Creo que en 1998 se terminó y me pase a otra constructora. Ahí estaba como obrero, más bien como peón porque hacíamos de todo; no albañilería sino construcción de carreteras, caminos y terracería. De aquí me fui a otra empresa de granjas, pero mi trabajo era por contrato. La empresa estaba ampliando sus instalaciones, necesitaba construir más naves para gallinas ponedoras. Yo trabajé en la construcción de esas naves. Cuando mi contrato terminó, estuve sin trabajo como 6 meses y entonces fue cuando vine acá. Yo entré como obrero. Cuando llegué me pusieron a hacer trabajos diferentes, yo hacía un poco de todo como llevar la producción del día a la bodega, llevar cajas. Eran trabajitos para los que no se necesita preparación. Después de eso me*

capacitaron para ver la máquina y ahora estoy mejor que antes (operador de máquinas, fábrica de salsas y condimentos, 2 años de antigüedad).

Es oriundo y avecindado en Xocchel, localidad ubicada en la que fue zona henequenera. Este trabajador se las ingenia -con el apoyo de la empresa- para cumplir con sus jornadas de trabajo a pesar de tener que viajar diariamente a su comunidad. Cosa que le incrementa el riesgo de perder su despensa por impuntualidad o inasistencia: *mi horario de trabajo es de seis y media de la mañana a cuatro de la tarde. Es horario corrido de lunes a viernes, mi turno es fijo. Ahora hay facilidades para llegar, mi pueblo está cerca, son 50 km. En media hora ya estoy aquí, porque la carretera ya está amplia. Vengo en taxi, en combi o en camión. Cuando trabajo horas extras, entonces me voy hasta las 6 de la tarde porque si se pasa un poco más de las 7 o las 8 de la noche pues ya no me voy. Me quedó acá, ellos lo saben (los dueños del establecimiento), me dan la cena y un cuarto allá arriba en donde también se quedan unos 5 o 6 trabajadores del segundo turno que termina a las 11 y media de la noche y ya no se pueden ir. Una vez que se nos haga tarde, aquí nos quedamos.*

Los arreglos de este tipo entre empresa y trabajadores se traducen en mayores costos en mano de obra para los empresarios. Pero aún así, éstos los prefieren pueblerinos⁹³, más bien provenientes de antiguas haciendas henequeneras que hoy se han convertido en pueblos dormitorio ante la falta de fuentes de empleo. Al respecto resulta ilustrativo lo declarado por uno de los empresarios: *los de la ciudad no se quedan a trabajar, son flojos. En cambio, lo que pasa con la gente de las haciendas es, que cuando eran más pequeños, el papá los llevaba a trabajar a la milpa, están acostumbrados al trabajo duro, bajo el sol, sin salarios porque el papá los llevaba para ayudarlo. Al venir a trabajar acá tienen un status, aprenden a manejar una máquina, tienen un salario. Incluso esto fue más notorio en la época del Banrural, sus papas eran asalariados del Banco y ganaban menos que ellos (gerente de producción, 19 años de antigüedad).* Frente a este discurso, podemos ver que tanto en las de modernización integral, como en este grupo, se pide una gran disposición al trabajo. Sin embargo hay diferencias importantes porque aquí

lo que se pide es más esfuerzo físico, no motivación; y, aquí, salvo pequeñas excepciones⁹⁴, no se retribuye la entrega del trabajador.

Si bien el aguante de trabajo de los trabajadores de origen rural ya había sido señalada por otros empresarios, de las entrevistas realizadas se infieren otras razones tal vez más poderosas para su contratación. Una de ellas tiene que ver con la confianza del centurión de los Evangelios a la que aduce Holloway⁹⁵ de poder disponer del trabajador y creer y esperar que realice exactamente lo que se le indicó de la manera en que se le pidió. Esta expectativa empresarial, también tiene sus antecedentes directos en la cultura creada mediante la imposición de una férrea autoridad y disciplina durante toda la época de las haciendas henequeneras. Los trabajadores reiteradamente señalaron la obediencia incondicional hacia sus superiores y el respeto a su autoridad como requisitos de trabajo. Uno de los trabajadores de bodega refirió que lo que pide la empresa es *que haga uno al pie de la letra lo que te dicen, mucha responsabilidad y no puedes tener un fallo porque enseguida te la arman* (6 meses de antigüedad). Sobre lo mismo, otro trabajador expresó: *te piden simplemente ganas de trabajar; puntualidad, asistencia y no rechazar nada de lo que le dicen al trabajador por su jefe* (el subrayado es mío). *No te piden experiencia, porque aquí te capacitan para el trabajo* (operador de máquina, 2 años de antigüedad).

Este respeto a la autoridad, disposición al trabajo y *buen comportamiento* en los trabajadores como valores deseables y escasos, también fue señalado por el gerente de producción: *Cada vez que quiero reclutar obreros, le digo a Carmen* (sobrina del gerente y encargada del área de recursos humanos) *quiero tres muchachos, pero para eso necesito pasar por aquí por lo menos a diez. Meto un lote de 5 muchachos; de esos, al día siguiente ya no viene uno. Al otro día, otros. Ellos solitos se van eliminando. Los que se quedan se les va supervisando, se va revisando a ver cómo se desempeña: si hace bien las cosas. Porque si a pesar de que se quedo es medio rebeldón para recibir las órdenes que se le dan, de lo que tiene que hacer o simplemente se anda portando mal aunque haga bien su*

⁹³ Según el mismo informante, posteriormente, este establecimiento fue trasladado a uno de los corredores industriales que fue seleccionado, entre otras razones, por su cercanía con varias hacienditas proveedoras de mano de obra.

⁹⁴ Se incentivan algunas tareas, que no están estandarizadas.

⁹⁵ Holloway, John. La rosa roja de Nissan en Brecha no. 4, verano 1987, México, D.F. p. 32

trabajo se le hace a un lado (el subrayado es mío). *A veces de los 5 muchachos no queda ninguno, a veces uno. Y otra vez, otra partida de 5* (gerente de producción, 19 años de antigüedad)

Actualmente, el departamento de recursos humanos de esa fábrica es el encargado de la construcción de la autoridad. Y, una recién estrenada gerente de recursos humanos contradujo el testimonio de los trabajadores al incorporar un nuevo elemento al perfil del trabajador: la iniciativa. Sin embargo igual que el gerente anterior no deja de enfatizar la disponibilidad al trabajo y la ética de trabajo: *puntual, responsable, honesto, con iniciativa, que trate de tomar decisiones en algún momento*⁹⁶. *Como es una empresa familiar, se toma muy en cuenta la honradez, la responsabilidad en el trabajo y que sean muy chambeadores. No importa si no tienen estudios completos. Sobre todo, cuando se trata de trabajo de producción, se toma más en cuenta que sea responsable, trabajador, que sea capaz de dar su tiempo a la empresa. Estudios, edad y sexo, no importan* (gerente de recursos humanos, nieta del fundador del establecimiento, 3 meses en el puesto). La iniciativa de los trabajadores, como atributo deseable, es prácticamente desconocido en este establecimiento y más bien constituye un propósito de esta nueva administración.

Este tipo de contradicción entre los propósitos y el estilo de dirección al que están habituados los trabajadores, es uno de los elementos encontrados en los establecimientos en proceso de modernización en donde conviven elementos muy tradicionales, con la paulatina incorporación de elementos modernos. Otro es el caso de la capacitación de la que hablaban los trabajadores (vid supra) porque se refieren a la de tipo operativo, que es proporcionada por otros trabajadores con experiencia en el puesto: *Los operadores que estaban me enseñaron. Después poco a poco venía el jefe de mantenimiento a explicarme qué funciones tiene cada máquina y sus partes. Entonces ya te dejan hacerlo sólo. En lo que se refiere a cursos de capacitación, nada. La capacitación que nos dieron fue simplemente para trabajar. Para mi fue fácil porque el muchacho me enseñó con muchas ganas* (operador de máquina, 2 años de antigüedad).

⁹⁶ El subrayado es mío como una llamada de atención del reconocimiento e incorporación reciente de la iniciativa como atributo deseable en los trabajadores, según la responsable de recursos humanos apenas adjudicada en el puesto.

Este testimonio muestra el manejo de la capacitación a través de relaciones informales cuando menciona la buena disposición de su compañero al enseñarle el manejo de las máquinas (¿y si no es así?). No hay nada establecido al respecto. Al contrastar esta información con la gerencia de producción emergió el *desinterés* del personal por este tipo de tareas de mayor responsabilidad y la *poca disposición al trabajo* que mencionan las gerencias de este grupo como características inherentes a sus trabajadores: *depende mucho de los muchachos, depende de la relación que tengas tú con los muchachos, depende de la relación que tenga tú supervisor con los muchachos. Muchas veces, cuando ponemos a un muchacho para que aprenda a manejar una máquina te dicen:*

-¿Cuánto más me vas a pagar?

-No te puedo pagar más porque vas a aprender. Además si quieres que te pague un sueldo como el que está ganando el que maneja esta máquina, tienes que venir a trabajar los sábados; él está en disposición de venir los sábados. A partir de esta semana vienes con él los sábados.

- No puedo venir los sábados.

- Entonces, ¿cómo quieres que te pague más si me estás poniendo obstáculos? (gerente de producción, 19 años de antigüedad).

Esta poca disposición al trabajo que señalan los empresarios se maneja de manera un tanto contradictoria a través de los distintos departamentos del establecimiento. La gerencia de recursos humanos con la intención de moldear el comportamiento del trabajador al trabajo fabril implementó un programa de despensas a partir del cumplimiento de 12 puntos. Estos son calificados por tres departamentos: Recursos Humanos, Producción y Mantenimiento. En su mayoría, estos puntos se refieren a la edificación de un perfil obrero que, por una parte, elimine comportamientos inadecuados al trabajo manufacturero; y por la otra parte, adopte actitudes que la dinámica de la producción demanda: puntualidad, asistencia, uso de uniformes, uso de implementos de seguridad e higiene, no conversar, no relajarse, limpieza corporal, de las máquinas y del área de trabajo, disponibilidad de trabajo, disponibilidad para realizar horas extras, conducta y productividad. Pero, junto con este programa tendiente a la construcción de un obrero modelo coexisten ciertas prácticas –todavía muy fuertes– asentadas en la informalidad. Al

respecto, resultó interesante lo mencionado por el gerente de producción (hijo del dueño) que consiste en otorgar discrecionalmente apoyos monetarios compensatorios *salidos de su bolsillo* a ciertos castigos aplicados por el departamento de recursos humanos (manejado ahora por su sobrina).

Los trabajadores por su parte, se inconforman y resisten. Pero se trata de resistencias calladas, aunque muy efectivas, con las que protestan por el trato que se les da. En las entrevistas fue reiterativo el señalamiento de los trabajadores de valorar un trabajo por el trato que reciben en él. Así, uno de ellos señaló su malestar cuando les suspenden sus despensas por alguna inasistencia –muchas veces justificada. Y agregó: *por eso, de ahora en adelante, no aviso ni nada.*

Otro caso es el de CERVEYUC, establecimiento de la rama de las bebidas. Con 500 trabajadores, fue fundada con capital local a inicios del siglo pasado y vendida en el mes de abril de 1980, a un importante consorcio nacional que la adquiere como parte de su estrategia exportadora a Sudamérica y el Caribe. A diferencia de muchos de los otros establecimientos estudiados, el inicio del proceso globalizador la encuentra ya tecnificada, organizada y operando bajo principios tayloristas fordistas. Así, ya contaba con definición de puestos fijos de trabajo a lo largo del proceso productivo (de flujo continuo); con una estricta división del trabajo; con supervisión directa; escalafón por antigüedad. La configuración del modelo fordista se completaba con la afiliación de los trabajadores a un sindicato –croquista- ampliamente conocido en la región por su combatividad y efectividad en su lucha por contratos colectivos de trabajo con mejores condiciones de empleo para sus agremiados, así como por una sólida defensa en el uso de la fuerza de trabajo.

Los trabajadores de este establecimiento pertenecían al tipo de trabajador especializado y, al calificado a través de un oficio (mecánicos, electricistas,) con amplia experiencia en sus puestos, atributos que, a través del sindicato, habían aprendido a *vender bien*. Ante esta situación, las gerencias cotidianamente enfrentaban presiones que derivaban en problemas de ineficiencia en el manejo de los equipos, muchos desperdicios, rigidez en el uso de su fuerza de trabajo e incluso sabotaje. De aquí que para los directivos de esta empresa, el debilitamiento del poder sindical y la depuración de su plantilla laboral se presentaba como medida prioritaria, previa a la modernización de sus diferentes áreas.

Sobre esta cuestión resulta de interés el testimonio del responsable de personal, quien comentó que durante la larga vida del establecimiento, sus trabajadores alcanzaron un contrato colectivo de trabajo que él calificó como de *abultado*. A raíz de la reestructuración emprendida por la gerencia alrededor de 1995, el contrato, y el papel que el sindicato jugaría al interior de la vida laboral del establecimiento, fueron adecuados a las nuevas condiciones del entorno. Según el responsable de personal:

El sindicato desde hace unos cinco años ha tenido un cambio. Ya no es tan difícil como hace diez años intentar algo. Hace diez años ibas a tratar algo y eran problemas, el rechazo de todos. Ahora ya no. El sindicato cambió. Hace diez años, había una tendencia al sindicalismo antiguo, o sea, al trabajador que no hace nada, que necesita muchos ayudantes, el que se va antes de su hora, el que atrasa el trabajo, que flojea, que causa problemas, que es indisciplinado. Hubo recortes de personal hace como cinco y siete años, recortes grandes, y eso, como que caló muy hondo en muchos trabajadores y comenzaron a comprender mejor. Con esto se produce un cambio importante, donde el trabajador como que se desorienta y empieza a valorar en otro sentido su trabajo.

Ahora estamos viviendo una etapa diferente, en la que los trabajadores se han integrado mucho más a los objetivos de la planta; reconoce el sentido del ISO 9000, conoce bien la técnica de calidad total. O sea, el trabajador es un poquito más conciente. Esto ha disminuido las indisciplinas, los accidentes de trabajo, los problemas laborales, los reclamos... Nuestras revisiones han sido muy tranquilas desde hace 6 años mas o menos (responsable de personal, 1999).

El proceso reestructurador de este establecimiento se centró en el debilitamiento del sindicato con la depuración de su plantilla laboral a fin de adelgazar el contrato colectivo de los trabajadores. Pero, paulatinamente se atendieron otras áreas. Entre lo más relevante estuvo la incorporación de los últimos adelantos tecnológicos a sus procesos productivos (automatizados y computarizados en 1998). Y, la obtención de la certificación de calidad de sus productos con el ISO 9000, lo que trajo consigo una atención continua hacia la capacitación del personal y la promoción ideológica de la cultura de la calidad entre sus

miembros. Condiciones todas, que favorecen cada vez más, la presencia de sus productos en los mercados internacionales desde 1996⁹⁷.

El obstáculo que representaba el sindicato para los propósitos de modernización productiva de esta empresa, sobre todo por su resistencia a los cambios y a la férrea rigidez en el uso de la fuerza de trabajo, afectaba a varias empresas pero fue resuelto con otra estrategia en otras empresas -también de las más grandes y antiguas. Sobresalen los casos de una galletera y una refresquera. Ambas plantas tienen una larga historia en la entidad (95 y 64 años de antigüedad respectivamente), son administradas familiarmente desde un corporativo, y corresponden a los tamaños grande y macro (450 y 600 trabajadores respectivamente), ambas tienen sindicatos croquistas. La primera con importante mercado nacional e internacional (parte de los Estados Unidos y cuatro países de Sudamérica⁹⁸); mientras que la segunda domina el 80% del mercado yucateco de refrescos⁹⁹. Estas empresas enfrentaron la oposición sindical con otra estrategia, igualmente efectiva: la creación de una nueva planta cuyo sindicato estuviera afiliado a otra central obrera. Esta medida les permitió el despido de trabajadores antiguos. El proceso modernizador de ambas plantas es ampliamente conocido en la región. En el caso de la embotelladora, la dirección ha realizado importantes inversiones en tecnología computarizada; ha incursionado en novedosas formas de gestión de la mano de obra con la eliminación de la supervisión directa; ha implementado una política de comunicación *de puertas abiertas* con el personal; y ha instaurado un programa de incentivos a la productividad. También ha incorporado equipos de trabajo al proceso productivo. Todo ello en el marco discursivo del consenso y las buenas relaciones laborales que incluye a un sindicato colaborador.¹⁰⁰ Cabe señalar que este establecimiento, en varias ocasiones se ha adjudicado reconocimientos a la calidad de sus productos a nivel nacional.¹⁰¹

⁹⁷ Inexplicablemente el 31 de julio del año en curso, 2002 se inició con la liquidación de los trabajadores de esta empresa que canceló sus operaciones en la entidad, después de cuantiosas inversiones para la modernización de su planta en los últimos años

⁹⁸ Datos de 1999

⁹⁹ Declaraciones del Director General de refrescos de la compañía, noviembre 1999

¹⁰⁰ Para mayor detalle, véase Castilla, B. y Torres, B. "Flexibilización laboral en la industria refresquera" en el Cotidiano No. 73, noviembre-diciembre 1995, UAM, México, D.F. p.p. 79-87

¹⁰¹ idem

En el caso de la galletera resulta de interés señalar que, a inicios de la década de los noventa, realizó cuantiosas inversiones en la creación de una nueva planta como parte de una estrategia de debilitamiento del poder sindical que en doce meses había emplazado a huelga cuatro veces. Urgida de una mayor productividad y calidad en sus productos ante una competencia creciente, el establecimiento pretendió eficientar el uso de sus recursos encontrándose con la resistencia del sindicato. La confrontación desembocó en el despido de antiguo, especializado y experimentado personal sindicalizado y en el traslado de una parte de la producción hacia la otra planta recién construida (1995).

La modernización de este establecimiento se ha centrado en la innovación y mejoramiento de sus productos así como en la incorporación de otros. También ha mejorado sus procesos productivos a través de constantes inversiones para la adquisición de maquinaria y equipo a lo largo de los años noventa. Las razones que uno de los informantes dio para explicar este comportamiento fueron: *por los requerimientos de los sistemas de calidad y para cumplir con la reglamentación que si bien no son vigentes en el país, si lo son en el extranjero* (gerente de calidad y desarrollo, 1999). Sin embargo, tanto en la organización de la producción, como en el ámbito de las relaciones laborales se sigue operando de manera tradicional. La novedad consiste en el debilitamiento del sindicato como interlocutor de las relaciones laborales, que se ha reducido casi a funciones de membrete. Así, resulta nula su injerencia en el reclutamiento y selección de personal; en la asignación de funciones y ascensos, ámbitos de regulación del empleo, tradicionalmente campos de acción del poder sindical. En cambio, la antigüedad en el establecimiento y la opinión y propuesta de los jefes se manifestaron como los canales más utilizados en la determinación de dichas prácticas.

En cuanto a la organización de la producción, ésta se sustenta en los *stocks* tanto de insumos como de producción. Carece de relaciones interempresariales como estrategia de vinculación empresarial. La organización del trabajo descansa en puestos fijos a lo largo de las líneas de producción que son controlados a través de un grupo de supervisores con estudios de tiempos y movimientos; manual de puestos y procedimientos; cuotas mínimas de producción; y un reglamento interno de trabajo. Todas estas prácticas están asociadas al sistema productivo de corte taylorista-fordista.

Comentario aparte merece la cuestión de la capacitación de los trabajadores. Al respecto la gerencia declaró haberla realizando durante toda la década de los noventa, tanto a través de otros trabajadores como de departamentos especializados al interior y exterior del establecimiento. Se trató de una capacitación operativa por puestos (varios, en algunos casos) y sobre formas de control de calidad. En concreto, el aspecto de la calidad de la producción fue señalada por la gerencia, de manera reiterativa, como necesaria para enfrentar la acrecentada competencia, poniendo acento en la tecnología como el medio para lograrlo.

La incorporación de tecnología desconocida para los trabajadores parece ser la explicación del por qué, en medio de un funcionamiento predominantemente tradicional del establecimiento, la atención a la mano de obra por la gerencia, se presenta de manera instrumental (únicamente se incentiva la puntualidad), se incursiona en la capacitación operativa de su personal por puestos y para el logro de la calidad en la producción.

El último establecimiento a presentar en este grupo es el de BOTANAYUC, con 260 trabajadores. Esta empresa, 100% de capital local, es productora de botanas y comercializadora de dulces. No es exportadora. Fue iniciada en 1972, con la producción casera de charritos por un empleado cordelero que los vendía entre sus compañeros de trabajo. Fue hasta después, en el año de 1980, que el hijo de este señor instala la planta productora de charritos y tostadas en un predio en el interior de la ciudad. En ese entonces, contaba únicamente con una máquina cortadora y revolvedora de masa de 10 kilogramos en la que hacían los charritos, que luego eran fritos en tambores cortados a la mitad, lo mismo que las tostadas. Poco a poco se comenzó a diversificar la producción de este establecimiento hasta llegar a 16 productos. Asimismo, su red de comercialización ha logrado abarcar todos los municipios del estado y cuenta con tres sucursales.

A diferencia de los otros establecimientos, cuyas inversiones fueron destinadas, de manera primordial al ámbito tecnológico de los procesos productivos, las inversiones fuertes de éste, en la década de los años noventa se canalizaron de otra manera. Durante la primera mitad de la década, fue a la adquisición de equipos de transporte para la comercialización de sus productos; y en la segunda, a la construcción de una nueva planta adecuada a sus operaciones. Fue así que en diciembre de 1999, este establecimiento se

trasladó a una nueva planta construida ex profeso. Uno de los objetivos que los empresarios persiguen con este cambio es la adecuación de su producción a las normas exigidas para la exportación de sus productos.

Aunque a decir de su gerente general sí se realizaron modificaciones en el ámbito tecnológico durante ese período, se trató solamente del mejoramiento de la maquinaria ya existente; y sobre todo la del proceso de empaque.

Los trabajadores de esta planta no están sindicalizados y el propietario –hijo del fundador- explica la escasez de buenos trabajadores, en parte: *porque la ley los protege aunque sean borrachos y desobligados*. Llama la atención este discurso en boca del hijo de un obrero cordelero que se volvió empresario.

La valoración y el discurso sobre los trabajadores de todo este grupo contrasta con los del grupo moderno. Aquí, como ya vimos, algunas tareas muy pesadas son utilizadas como castigos corporales, los trabajadores son definitivamente *imperfectos* y la propia ley puede ser vista como obstáculo al disciplinamiento. La educación formal no es realmente valorada y la capacitación es más operativa. No se espera iniciativa de los trabajadores y es esta relación con el trabajo, lo que más contrasta con el grupo anterior. Sin embargo, en algunos casos, las nuevas generaciones de propietarios han accedido a una educación formal que les permite empezar a ver las ventajas de una nueva forma de relacionarse con los trabajadores.

3. MODERNIZACION INCIPIENTE

El llamado sistema productivo tradicional, sigue siendo una forma de operación muy común entre un gran número de establecimientos y algunas ramas del subsector en estudio. Está caracterizado en la entidad por establecimientos de tipo familiar, con formas de operación independiente (sin relaciones productivas interempresariales), sin mercado de exportación, con procesos de trabajo todavía muy artesanales, con supervisiones directas sobre la mano de obra, en medio de relaciones paternalistas e informales. Tal es el caso de

las panaderías no industriales¹⁰², las elaboradoras de tablillas de chocolate, horchatas y botanas. La tecnificación de sus procesos productivos y la utilización de nuevos insumos parecen ser las únicas medidas modernizadoras que han implementado este tipo de establecimientos en medio de su funcionamiento tradicional. Pero para ubicar el nivel de modernización, es importante tener en cuenta que estos productores de pan, chocolate, y demás enfrentan la competencia de la producción informal como grave. A esto contribuye una enorme masa de trabajadores de oficio cuya vida laboral oscila entre el asalaramiento en uno de los establecimientos del ramo el ejercicio de su oficio por cuenta propia. Además, cabe señalar que sus productos forman parte de la cultura alimenticia tradicional de la región y como tales son ampliamente valorados y demandados. Es decir, los consumidores los aprecian como productos artesanales, tradicionales. Este es un elemento a considerar por los empresarios del ramo que se ven en la disyuntiva de transformarse o no, en relación a una posible pérdida de mercado, pero también a tener una ventaja sobre sus competidores. La modernización es aquí un arma de doble filo.

Para los panaderos de este grupo, hay dos tipos de mercado: por una parte el mercado masivo, de bajos ingresos; y por la otra un nuevo segmento de mercado que se podría considerar de consumo suntuario. Los segundos son pequeñas panaderías o reposterías con una imagen moderna y sistemas de distribución o de comercialización a domicilio. Para ambos la modernización representa el mismo problema. Aquí solamente se tratará de los que atienden el mercado masivo ya que los otros quedaron fuera del perfil de los establecimientos estudiados.

Con fines ilustrativos, se presenta el caso de PANYUC; empresa familiar por tres generaciones. Cuenta con 97 trabajadores, 19 años de antigüedad, sin sindicato y con varias sucursales organizadas, desde la casa matriz, como estrategia de apropiación de mercado. Este establecimiento inició su actividad con procesos productivos completamente artesanales a partir de la proletarización de un oficio: el de panadero. Hoy esos procesos productivos artesanales ya se están modificando tal como lo explica su gerente general: *La panadería es una industria que se ha adaptado al paso del tiempo y a la llegada de la*

¹⁰² La clasificación mexicana de actividades económicas y productos de INEGI hace una distinción entre panaderías y panadería y pastelería industrial, ambas pertenecientes a la rama 15 correspondiente a la

tecnología de los últimos años para mejorar su preparación, calidad e higiene. En los últimos cuarenta años, la industria de la panificación ha cambiado radicalmente, pasando de los antiguos hornos de leña, la máquina para moler el maíz y la técnica de “aporrear” la masa en la mesa, a la elaboración de los panes con sustitutos de los ingredientes originales y la utilización de “superhornos” que cuecen el producto en grandes cantidades y a la temperatura adecuada (gerente general del establecimiento, noviembre 2000).

Los propietarios y trabajadores de este grupo de establecimientos generalmente han sido panaderos por herencia familiar. Los primeros lograron ya sea por patrimonio o por méritos propios hacerse de su propia panadería mientras que los segundos venden allí su fuerza de trabajo, generalmente capacitada en ese oficio. Un oficio que como tal tiende a desaparecer con la tecnificación de esta actividad. Según un panadero de otro establecimiento más pequeño, pero más antiguo: *El oficio está desapareciendo. Ahora todo está mecanizado; las palas de madera son sustituidas por bandejas giratorias; atizar el fuego con fuelle y meter las cargas de leña cede el lugar a la digitalización y al mínimo esfuerzo de oprimir un botón (panadero, 35 años en el oficio).* Cabe señalar que el informante es oriundo de Tunkás, y que se inició a los 14 años de edad en el aprendizaje del oficio en su población. Hoy es un trabajador asalariado de una panadería con recursos pero que sigue trabajando de manera tradicional; con horno de leña porque el empresario del establecimiento está explotando como una ventaja comparativa precisamente la elaboración artesanal del pan¹⁰³.

Gracias a esta tecnificación del proceso productivo de la panadería, también se puede emplear trabajo no calificado: *Hoy día, si no hay horno eléctrico y maquinaria los panaderos no quieren trabajar. Lo quieren todo cómodo, fácil y rápido (panadero, 35 años en el oficio). Cuando un panadero viene a pedir empleo a este establecimiento, lo primero*

elaboración de productos de panadería.

¹⁰³ Al respecto, véase “El pan, dulce tradición” en Diario de Yucatán (suplemento especial) 22 de noviembre de 2000 y “El horno de leña, pieza clave en panadería tradicional, estaría en riesgo de extinción” en Diario de Yucatán, 26 de agosto de 2002

que pregunta es si se trabaja con horno de leña o eléctrico (propietario de panadería, cuarta generación de panaderos).¹⁰⁴

Sin embargo, en muchos establecimientos, la organización de la producción sigue siendo de tipo artesanal: *el maestro y su segundo*. Para ambos, el tipo de capacitación otorgada se refiere sobre todo a la utilización de nuevos insumos (sustitutos de leche, de grasa, levaduras, etc.) y está a cargo principalmente de los proveedores que los promueven para su uso generalizado. Sin embargo, el arraigo del pan *con sabor de antaño* entre los habitantes de la región constituye un elemento a considerar por los empresarios de este grupo de establecimientos para su modernización. Algo muy similar sucede con los fabricantes de chocolates, botanas y horchatas. La elaboración artesanal¹⁰⁵ de sus productos es lo que las distingue de las demás y responde a un nicho de mercado claramente localizado.

En cuanto a los trabajadores de este grupo de establecimientos, se encontró que muchos de ellos se debaten entre un empleo seguro -pero generalmente escasamente retribuido- y bajo las órdenes de un patrón y la independencia que les da el oficio desempeñado por cuenta propia -muchas veces con hornos rentados- que ellos mismos comercializan de manera ambulante.

4. SIN MODERNIZACION.

Pese a que el criterio utilizado para acotar a los establecimientos estudiados¹⁰⁶ aludía de alguna manera a características de establecimientos modernos, existe un grupo sin los atributos para ser considerados como tales. Estos, si bien, operan con un pie en los mercados internacionales, por la demanda de sus productos, tienen el otro pie anclado en los sistemas productivos locales, cimentados en el uso intensivo y libre de mano de obra

¹⁰⁴ Ver nota anterior.

¹⁰⁵ Con éxito, cada año se lleva a cabo una muestra de pan artesanal.

¹⁰⁶ Definidos por INEGI como empresas grandes pero cuyos requisitos para ser consideradas en este grupo aluden a algunas de las características de los establecimientos considerados como modernos: contar con una ocupación promedio anual mayor a 50 personas (que puede ser la suma del personal ocupado en varios establecimientos de una misma empresa), ingresos mayores a \$1 600 000 pesos anuales, formar parte de una empresa local o nacional y/o maquilar para exportación.

eventual, retribuida a destajo, inmersa en procesos de trabajo predominantemente manuales, a partir de tareas simples, sin contratación colectiva ni sindicato. Su relación con el exterior obedece a la naturaleza de los productos y a relaciones establecidas con anterioridad a la apertura de los mercados y a la política de globalización económica.

Es el caso de las empacadoras de pescados y mariscos, miel y sal principalmente. En su mayoría se trata de establecimientos familiares, principalmente de capital local aunque en los últimos años, ya se encuentran capitales de otras entidades del país. Estas actividades enfrentan los vaivenes de los mercados internacionales a donde dirigen gran parte de su producción y además sortean la inestabilidad derivada de otras instancias, difícilmente controladas por ellos, como es el caso de las condiciones climáticas, períodos de veda de las especies marinas, sanciones ecológicas y arancelarias de sus clientes y de los países importadores.

A causa de estas inestabilidades operan con períodos de actividad febril combinados con otros donde casi llegan a la inactividad. A fin de ilustrar los efectos de esta situación en los trabajadores se presentan algunos hallazgos de una investigación al respecto que más adelante se confrontará con otros testimonios: *Las trabajadoras firman contrato y trabajan todo el año; reciben un salario fijo que varía de empacadora a empacadora y es igual o un poco mayor al salario mínimo. En los meses de mayor producción (la temporada de pulpo), también reciben un sobresueldo de acuerdo al trabajo que realizan. Dicho sobresueldo no se contabiliza de manera individual sino por mesa, o sea por los logros de cada grupo. No les descuentan los días ni las horas laborales que no trabajan por no haber producción, pero trabajan todas las horas que sean necesarias cuando los barcos llegan repletos y se saturan las bodegas, lo cual en ocasiones implica permanecer 24 horas continuas en el lugar de trabajo y tener, durante ese tiempo, pocas horas de descanso.*¹⁰⁷

Esta descripción corresponde a la situación de los trabajadores que integran la plantilla laboral fija de las empacadoras, misma que según el mismo estudio, está constituida en un 50% de personal femenino. Sin embargo, el grueso del personal de estas

¹⁰⁷ Rosado y Rosado, Georgina. "Construcción del género, identidad política y procesos de trabajo en las empacadoras pesqueras del litoral yucateco" en Mummert, G. y Ramírez, L. Rehaciendo las diferencias, El colegio de Michoacán y la UADY, Mérida, Yuc. 1998

plantas son trabajadores eventuales, incluso migrantes ocupacionales que llegan a las plantas en las temporadas de la captura, principalmente del pulpo.

La posibilidad de depender de trabajadores eventuales está dada por el tipo de tareas manuales y simples de los procesos productivo: limpiar, descamar, deshuesar, filetear, pesar y empacar. Aunque son tareas que en estricto no requieren de una determinada calificación para su desempeño, la habilidad manual combinada con la ligereza en los gestos corporales juegan una función invaluable para la realización del trabajo que con el correr del tiempo se especializa. Para este tipo de trabajadores (as), la adquisición de esta especialización es crucial por dos razones: el pago en estos establecimientos es al destajo y la contratación permanente es para los (las) que dominan esas tareas. Tal vez, aquí también este parte de la explicación de la preferencia de mano de obra femenina para estas labores por aquella asociación que se le hace a la actividad manual.

PESCAYUC es un establecimiento de este grupo. De los visitados, fue el que reportó mayor número de trabajadores: 130. Los demás declararon plantillas laborales que van de 6 a 20 trabajadores pero reconocieron que durante las temporadas de captura éstas se multiplican con trabajadores eventuales. Este establecimiento cuya producción se destina en un 40% al mercado extranjero fue fundado hace 31 años con capital local. Hoy está en manos del hijo de su fundador quien declaró que el 35% de su capital de operación proviene de un préstamo bancario. Cabe señalar que en esta rama de actividad -a diferencia de las demás- fue común encontrar a los bancos como fuente de financiamiento.

Otro de los establecimientos de este grupo es PISYUC, agrupado en un corporativo, de capital no yucateco, cuenta con varias plantas procesadoras de mariscos en la entidad, principalmente para exportación, y a diferencia de otros de la misma rama, cultiva camarón. A decir de una de sus trabajadoras *constantemente cambian de ubicación y alquilan diferentes locales*, ella cree, *que la intención es no contar con nada que los trabajadores pudieran reclamar en caso de declararse en quiebra* (clasificadora, 3 años de antigüedad en la empresa y 22 como trabajadora de empacadora). Como en otros establecimientos de la rama, el procesamiento de los mariscos es completamente manual y es realizado predominantemente por mujeres, algunas fijas, la mayoría eventuales, sin educación formal. En su mayoría, provienen de localidades aledañas a la ciudad de Mérida como Komchén,

Xcanatún, Progreso y Chicchulub. Algunas de ellas, como la informante, llegaron de poblaciones del interior de la entidad después del derrumbe henequenero y se avecindaron en esas localidades circunvecinas. Una de ellas explicó en que consiste su trabajo: *yo entré ya como clasificadora. Yo determinó las tallas del camarón. Cuando hay cosecha entramos a las 12 de la noche. Cuando llego lo que debo de hacer es agarrar unas taras (medidas de volumen) ir a buscar dos kilos de camarón, así en bruto. Yo lo vaceo a mi mesa, saco los tamaños (al tacto), voy pesando camarón por camarón. Después que yo pese camarón por camarón yo ya estoy segura, luego lo peso por una libra o por medio kilo. El sin cabeza se pesa por una libra y el con cabeza se pesa por medio kilo. Entonces yo peso el medio kilo y cuento los camarones. Vamos a decir, si yo hago el 70-80 a mi me debe de dar de 41 a 45 camarones el medio kilo. Y por decir, voy a hacer un 50-60 me debe de dar 24 a 25 camarones máximo el medio kilo de 24 hasta 26 es el límite. De 26 camarones a 30 camarones ya hay 60-70. (clasificadora, 3 años de antigüedad en la empresa y 22 como empacadora)*

El control de calidad del proceso también se realiza de manera manual bajo la supervisión del checador: *A mi me amontonan las cajas. Yo jalo caja por caja. Bajo la caja, la volteó y digo una talla, yo abro la caja, la volteo y digo –un ejemplo- 41-50, yo asiento la caja y así tengo 6, 7 tallas, entonces el biólogo viene y me agarra una caja, entonces esa caja que va a agarrar va a pesar medio kilo de camarón y le hace el conteo. A él le debe de dar, 3 pesadas le debe de dar exactamente lo mismo que yo dije. Entonces si él abre esa caja, por decir, dos pesadas le dio y en la otra pesada le faltó o le sobró camarón, entonces me lo regresa. Entonces me dice: esta talla está pasada o es otra talla (clasificadora, 3 años de antigüedad en la empresa y 22 como trabajadora de empacadora).*

Como puede observarse a través de los testimonios, el proceso de trabajo en este grupo de establecimientos es intensivo en mano de obra. Se trata de tareas pesadas que deben realizarse sin las condiciones adecuadas de trabajo. Se trabaja con mucho frío y los propietarios se niegan a dar abrigo, y guantes apropiados. *Sin embargo cuando ellos entran, van bien abrigados y muy rápido.* Deben trabajar de pie, durante largas jornadas, en establecimientos donde los sindicatos están prohibidos explícitamente. Al contratar al personal se les pregunta si han pertenecido a algún sindicato y de ser así se les discrimina

quedándoles como única alternativa la defensa individual. Hasta lo más necesario hay que pelear: *cuando se trataba de pelear algo, pues la mayoría, no todos, pero la mayoría está de acuerdo con lo que uno pelea. Por ejemplo, no teníamos agua (para beber) y empezamos a pelearlo. Nos dieron agua. Luego, en el sanitario no había papeles, no había nada; empezamos a pelear que es obligación de la planta que lo de. Nos empezaron a dar papel. Los días de cosecha, ya pasando de cinco a siete de la noche nos deben de dar cena y lo peleamos, eso lo peleamos, ya sea que no nos lo den hoy pero en cualquier día, el gerente va a decir, hoy yo les doy la comida por lo que les debí. O sea que nos lo empezaron a dar (esporádicamente) y eso no se daba (clasificadora, 3 años de antigüedad y 22 como empacadora). Incluso para la paga tienen que estar muy listas pues les llegan a escamotear hasta 30 cajas de camarón: Si no entramos furiosas (a reclamar) así cuando es mucho, por ejemplo 20 cajas, 30 cajas... el dice (el patrón) a lo vemos. Pero eso de a lo vemos, así se va a quedar... entonces así si no te pones buza, te pagan lo que ellas quieren.*

En este tipo de establecimientos, a diferencia de los otros, el uso discrecional de la fuerza de trabajo es más evidente, directa. Resalta en los diversos aspectos de la gestión de la mano de obra y de las relaciones laborales: en los castigos monetarios, en los permisos, en las retribuciones: *Cuando no es día de cosecha se paga salario, cuando es cosecha el pago es a destajo. A nosotros nos conviene más cuando es cosecha porque allí ganamos más. Allí trabajamos al destajo, y a veces en una cosecha que trabajamos de 11 de la noche a decir, hasta 5 de la tarde del otro día, yo con mi puesto de clasificadora gano hasta 600, 800 pesos. Una cosecha nos lleva dos días. Es el procesamiento de un estanque de camarón de aproximadamente 18 a 20 toneladas (clasificadora, 3 años de antigüedad en la empresa y 22 como empacadora).*

En medio de ese funcionamiento tradicional, empieza a escucharse en este establecimiento un discurso empresarial con propósitos como el de la necesidad de obtener la certificación de calidad y el mejoramiento de las de las relaciones laborales; éste último a través de cursos: *Nos llevaron 3 veces a un grupo que se llama Grupo M y nos dieron unas plática, un tipo como terapia de autoestima. Cada 6 meses, nos llevaban un día o dos días, ese día no trabajábamos, o sea, checa tu horario allá, entonces allí la muchacha, la psicóloga, algo así, nos daba una plática de cómo nos podemos comportar, cómo nos*

comportamos, cómo se comportan nuestros jefes, cómo nos tratan. Allí, la primera vez que fuimos, sólo fuimos los empleados, las mujeres de proceso; la segunda vez que fuimos ya fueron hasta los jefes; desde los jefes del proceso hasta el gerente. Entonces nos daban esos cursos según para ver qué meta tiene cada uno, qué trata uno de conseguir en el modo en que trabaja. Después de esos cursos que tomamos, también cambiaron mucho los jefes: ya nos trataban un poquito mejor, más amables. Pues antes entraban y te hablaban así, muy secamente, como diciendo que ellos son los jefes y nosotros tenemos que obedecer. Pero después de que tomamos esos cursos, así como nosotros tratamos de cambiamos, ellos también.. Porque al principio te castigaban aunque tengas justificación, después de eso había un poquito más de tolerancia.(clasificadora, 3 años de antigüedad en la empresa, 22 como trabajadora de empacadora)

De los empresarios de este grupo de establecimientos se sabe poco. No quieren hablar. No aceptan entrevistas. Siguen manteniendo su actividad tras fuertes muros y protegidos por personal de seguridad que no permite la entrada a personas ajenas. Las razones son obvias aunque también existen graves rumores de relaciones con el narcotráfico.

En cuanto a los trabajadores, mujeres en su mayoría, destaca su combativa resistencia en el trabajo cotidiano aunque esta es continuamente ahogada a través de la vigilancia directa ejercida sobre ellas y la prohibición de organizaciones sindicales. Resulta dramático, a pesar del tono festivo con que lo expresa, la situación actual en la que se encuentra la informante principal de este grupo, que es el caso de muchas mujeres de este tipo de establecimientos: *A causa del frío con el que he trabajado durante estos años, hoy estoy artrítica. Ya no puedo trabajar todos los días. Solamente los días de cosecha, los patronos me mandan buscar. Así que yo les digo a mis hijos: de alguien oí que dormir alimenta; ya que no hay trabajo ni dinero, vamos a dormir* (clasificadora, 3 años de antigüedad en la empresa, 22 como trabajadora de empacadora).

La tipología presentada resulta ilustrativa sobre la participación de los actores productivos en el proceso de modernización: en primer lugar, se reitera la existencia de diversas estrategias empresariales utilizadas en este proceso modernizador. Aquí, destaca la diferencia de la constitución cultural de los empresarios formados en el socioterritorio

yucateco respecto de los de fuera. Diferencias que se hacen más evidentes en los ámbitos de la gestión de recursos humanos y de las relaciones laborales. Detrás de estas diferencias exista una concepción distinta de la mano de obra empleada.

En cuanto a los trabajadores, en general destaca un resabio de sus las raíces mayas con cultura propia que la fábrica enfrenta cotidianamente. Sin embargo, el proceso de adecuación productiva de esta fuerza de trabajo al trabajo manufacturero presenta diferencias importantes. Si seguimos la propuesta de Sierra (1996) en cuanto a las diferentes etapas por las que atraviesa este proceso, resulta que algunos establecimientos todavía batallan con la atracción de los trabajadores al trabajo fabril, otros se encuentran en la etapa de la fijación al mismo, mientras que unos más están centrados en el disciplinamiento. No es que se trate de etapas excluyentes, más bien son etapas sobrepuestas en las que generalmente predomina una. Las gestiones de recursos humanos cuentan con mecanismos y políticas definidas para manejarlas, poniendo énfasis en la que presente mayor problema de acuerdo al perfil de los trabajadores en cuestión.

CONCLUSIONES

LA MODERNIZACIÓN PRODUCTIVA EN UN SOCIOTERRITORIO TRADICIONAL

A inicios de este tercer milenio, uno de los desafíos de la globalización que enfrentan las regiones es el de su incorporación a la producción y al comercio mundial con los estándares definidos por los países de mayor industrialización y desarrollo. En este contexto, y en sus inicios, la llamada modernización productiva ha sido entendida, con cierto consenso, como la sustitución de un paradigma productivo por otro. En concreto, la propuesta era deshechar los principios productivos del taylorismo fordismo y abrazar los de los sistemas productivos emergentes, entre los que sobresale el de la producción ligera o ajustada. O como dicen algunos autores: hacerlo al revés (Coriat, 1992).

La idea era poder dar respuesta a una demanda diversificada y de calidad a partir de uniformar los ámbitos productivos con tecnología de punta: versátil y computarizada; implantar sistemas ajustados de aprovisionamiento de insumos y de productos; fomentar las formas asociativas de producción; organizar la producción con equipos de trabajo y con círculos de control de calidad; valorar y capacitar a la mano de obra para una labor comprometida. Todo ello, en un ambiente de cooperación y consenso. El propósito, muy claro: la obtención de la calidad y la productividad que el sistema taylorista fordista parecía incapaz de proporcionar.

Sin embargo, la realidad se encargó de cuestionar lo que teóricamente se presentaba como posible para todos (Womack, J.; Jones, D.; Roos, D., 1992). Muchos estudios recogieron estos cuestionamientos y concluyeron que los sistemas productivos se encuentran enraizados en contextos sociales determinados (GERPISA, 1996). Para principios de los años noventa, las evidencias ya eran muchas. El protagonismo del territorio en los procesos de modernización productiva se hacía evidente. El territorio era evaluado no sólo por su contenido estructural, propicio o no para el desarrollo industrial,

sino también por su acción configuradora en los actores sociales allí ubicados. Es en este sentido que se le denomina socioterritorio. De su historia y actualidad se nutren sus habitantes, adquieren rasgos culturales que comparten en determinados niveles y en otros los enfrentan. En la producción de bienes, esto se da. No es visible a primera vista; hay que observar y conocer, como dice Geertz, (1991) *el universo imaginario en el que los actos de la gente son signos*. Así, los estudios de modernización productiva en contextos específicos hay que replantearlos: no se puede concluir que los productores locales no son modernos si se miden con el modelo japonés de la producción ligera o ajustada. El punto de partida es otro y está dado por el propio socioterritorio.

El proceso de modernización productiva estudiado tiene lugar en un socioterritorio calificado como tradicional. Aquí, son dos las cuestiones que sobresalen como el punto de partida de los establecimientos hacia la modernización. En primer lugar, el escaso desarrollo industrial a consecuencia de una larga historia económica dependiente de una casi única actividad: la henequenera. Causa del escaso desarrollo industrial de la región, del déficit de infraestructura, e incluso de la ausencia de proveedores confiables. Pero sobre todo, el henequén creó su propia cultura empresarial y del trabajo. Una –o unas- cultura autoritaria y jerárquica, donde imperaba la violencia y los castigos corporales contra los trabajadores. Y también una cultura del trabajo con formas de resistencia muy creativas. Donde los trabajadores procedían como si sus actos no fueran formas de resistencia sino errores, descuidos, malentendidos, tardanzas. Formas cotidianas, calladas y sin organización como diría J.C. Scott (1985 y 1987). Cultura, o culturas que son el antecedente inmediato de la cultura fabril urbana.

En segundo lugar se observa un proceso inacabado de *liberación* de la mano de obra que hasta hoy no concluye. Inacabado en los términos que utiliza Sierra (1990) para identificar las diferentes etapas del proceso que pasa por la atracción, fijación y disciplinamiento de la mano de obra al trabajo fabril. En el caso de los hombres y mujeres de este socioterritorio, éstos todavía cuentan con fuertes vínculos con sus comunidades en las que desarrollan actividades de autosubsistencia, y donde construyen y reconstruyen sus concepciones del trabajo, del cuerpo, del tiempo, del espacio. Estas actividades de subsistencia les permiten resistirse al trabajo de fábrica y al asalaramiento como única

forma de vida. De esta situación deriva la queja muchas veces planteada por los empresarios del subsector en cuanto a que los trabajadores son escasos, resistentes al cambio y no capacitados. De estas dos cuestiones complejamente entrelazadas con las constituciones culturales de los actores productivos, parecen derivarse, en gran medida, las razones de un funcionamiento tradicional en los establecimientos de alimentos y bebidas en Yucatán. Lo encontrado en esta tesis refuerza lo señalado por diversos autores (Pérez Sáinz, 1997; Ruiz, 1997; Saravi, 1997) en cuanto a la existencia de fuertes vínculos entre los procesos económicos y los contextos socioculturales.

El estudio partió de caracterizar como tradicional la forma de operación de una gran parte del subsector de alimentos y bebidas conformado mayoritariamente por establecimientos pequeños y medianos aunque también con un 20% de grandes y macros. El 40% son exportadores. Subsector también caracterizado por la predominancia del capital local en más del 80% y donde los establecimientos de tipo familiar son más de la mitad. La forma de operación prevaeciente es la independiente. O sea, las modalidades asociativas son muy incipientes todavía.

Con este universo de estudio, se estableció como tradicionales a los establecimientos que funcionaban a través del patrimonialismo (Hernández y Pozos, 1997) y de manera independiente. Esto es predominan los intereses familiares sobre los empresariales, y se rechazan las alianzas interempresariales. Hay poco interés en la exportación y sus productos tienen una larga historia sin modificaciones. Sus procesos de trabajo son intensivos en mano de obra; con niveles tecnológicos predominantemente manuales o de máquinas-herramientas. No hay mecanismos sistematizados para evaluar la calidad. Las tareas son definidas por la dirección y supervisadas de manera directa. Hay una amplia movilidad de los trabajadores por la ausencia de barreras a su uso libre. Tienen gestiones informales y sin criterios definidos. No hay programas de capacitación para los trabajadores y, los mecanismos disciplinarios de la mano de obra están vinculados a su reproducción. Los sindicatos son vistos como indeseables por los patrones y las relaciones laborales son establecidas de manera unilateral por la empresa. El ingreso y la contratación de los trabajadores se da por medio de familiares y amigos que trabajan en las mismas

plantas; se prefiere personal sin experiencia laboral ni sindical y los estilos de mando son arbitrarios. No hay incentivos a la producción.

Como puede observarse la caracterización de tradicional dada por el socioterritorio, alude, de manera principal, a los sistemas de trabajo pretayloristas, basados en la improvisación, la informalidad y el poder discrecional empresarial sobre los trabajadores. Pese a que este comportamiento fue predominante hasta finales de los años ochentas, después fue clara, a nivel regional, la preocupación del empresariado del subsector alimentario por modernizarse y desprenderse de esta forma de operación considerada tradicional. La presión del mercado es fuerte y sus sistemas productivos son ampliamente cuestionados al igual que su cultura caracterizada como de conservadora y cerrada -de hecho es casi hermética en gran medida porque se procura un uso libre de la fuerza de trabajo. Ante una nueva realidad que demanda bienes diferenciados y de calidad, la llegada de capital no yucateco al subsector, representa una presión adicional para los productores locales.

En el marco de la apertura de los mercados al comercio internacional, la ubicación geográfica estratégica de Yucatán constituyó un atractivo para grandes y consolidadas empresas de alimentos y bebidas nacionales y transnacionales. Esta ubicación geográfica estratégica ha sido el atractivo más valioso ya que abre las posibilidades de constituirse en una importante plataforma de exportación a Centro y Sudamérica, e incluso a los Estados Unidos. Pero la llegada de capital foráneo, si bien a nivel macro, viene a dinamizar al subsector; a nivel micro significa un incremento en la competencia por el mercado de alimentos. Este se ha vuelto mucho más competido. Al mismo tiempo, los establecimientos de capital no yucateco han venido a constituir un importante vector de difusión de los llamados sistemas de administración y producción modernos orientados a la calidad y productividad, lo que a su vez incide en los puntos de vista de las gerencias locales.

A fin de dar respuesta a estas presiones, las gerencias del subsector han realizado modificaciones a su producción, ya sea ampliando la variedad de sus productos con la introducción de otros, o bien modificando los existentes. Y, en algunos casos, produciendo de acuerdo a las especificaciones de los clientes. Pero dar respuesta a la demanda de un mercado en constante y acrecentada competencia ha requerido y desencadenado

transformaciones a otros niveles de la empresa, como el de la tecnología, el de la gestión de la producción y del trabajo, el de las relaciones entre las empresas, etcétera.

En este contexto de escaso desarrollo industrial, la tecnificación de los procesos productivos en el subsector alimentario constituyó una de las vías más señaladas de transformación. En muchos de ellos ha sido el punto de partida del proceso modernizador. A excepción de los establecimientos de capital no yucateco que cuentan con tecnología de punta, las inversiones realizadas en este rubro por el capital local no puede calificarse de modernas. O sea, no se trata de la adquisición de maquinaria versátil para dar respuesta a una demanda diferenciada como proponen los sistemas productivos emergentes. Las innovaciones tecnológicas realizadas en estos establecimientos se encaminan, sobre todo, a remontar el evidente atraso en que se encontraba este ámbito productivo.

Asimismo, el papel del sindicato es otro de los elementos, que de manera sobresaliente se ha ajustado. Muchos de los establecimientos con antigua presencia en la entidad encontraron en los sindicatos un obstáculo a su proceso modernizador y lo enfrentaron con estrategias de debilitamiento del poder sindical. Esto en un contexto donde el nivel de sindicalización de los establecimientos es pobre, pese a la historia de combatividad que en algunos periodos han tenido algunos sectores del sindicalismo yucateco.

Se puede concluir que la modernización productiva detectada se refiere más que a efectos planificados de conjunto, a la incorporación de algunos de los principios y prácticas de los considerados sistemas productivos modernos. La mayoría de los establecimientos presentan ámbitos en innovación que cotidianamente conviven con otros de funcionamiento claramente tradicional dado el marcado origen doméstico del subsector, así como de sus direcciones autoritarias y paternalistas. Por otro lado, también hay que considerar que los segmentos del mercado que demandan productos elaborados de manera artesanal, fieles a la tradición, no son despreciables. Algunos productores dependen exclusivamente de esos mercados. Incluso en el ámbito internacional, algunos productos yucatecos, como el de las salsas y condimentos, han encontrado importantes nichos de mercado posibilitados por el aprecio y apego de ese tipo de productos -de la cocina yucateca tradicional- por parte de los conterráneos locales radicados en algunos estados de la Unión Americana.

En el espacio yucateco, la excepción son los establecimientos que cuentan con programas integrales de modernización. Así, en la mayoría se encontraron coexistiendo diversas prácticas derivadas de la producción *ligera* japonesa, con otras transformaciones, que aunque en estricto, no implican la adopción de elementos de los sistemas productivos modernos, si tienden a remontar aspectos con evidentes señales de inoperancia, algunos derivados del socioterritorio. Por ejemplo, junto a la constante atención a la calidad de los productos; la implementación de los equipos de trabajo y de los sistemas del justo a tiempo; la capacitación continua del personal; o, la valoración de la fuerza de trabajo; se ven prácticas de incentivación a la fuerza de trabajo orientadas a moldearlos y habituarlos al trabajo y a las condiciones fabriles. Aquí el problema no es tanto modificar costumbres heredadas de otros sistemas productivos sino algo más profundo. Se trata de modificar actitudes, percepciones, significados, como sería el caso de la puntualidad y el sentido del tiempo; la dificultad de permanecer largas horas en espacios cerrados, muy lejanos a la milpa; una percepción del cuerpo, del bienestar corporal e incluso de la salud, muy lejanas a los uniformes industriales y a las normas de seguridad de las fábricas. Pero, por encima de todo, el problema central para los que se viven como *campesinos metidos temporalmente a obreros*, es darle sentido a una actividad que no lo tiene porque su alma está en la milpa (García, 2000). Para aquellos que ya tienen una trayectoria laboral urbana, la situación tampoco es fácil porque la industria tradicional local generalmente sigue enraizada en el autoritarismo explícito o implícito que no busca ni promueve la cultura de la participación en el trabajo. En las formas de gestión del trabajo sigue predominando una visión parcializada del trabajador, al estilo del taylorismo que los concebía como manos desprovistas de cerebro. Ambientado con esta percepción empresarial, el trabajo se desempeña en silencio pero con desgano, al ritmo asignado pero con descuidos, sin iniciativa y con la esperanza de encontrar otro.

La búsqueda de fluidez y flexibilidad en la actividad productiva es la que lleva finalmente a los establecimientos a su transformación, en ocasiones acercándola a los sistemas modernos y, en otras, alejándola; dependiendo del punto de partida y de la orientación que se le de a la estrategia. En este sentido, es innegable la existencia de un proceso de adecuación en los sistemas de producción que busca responder a las presiones

de la globalización económica que vino a incrementar las relaciones comerciales y a imponer nuevos patrones de competitividad. Aunque es evidente que las vías utilizadas y los alcances de los diferentes empresarios, son diferentes. A lo largo de este proceso muchos de los establecimientos se erosionaron, unos se adaptaron, otros apenas sobrevivieron y algunos más hasta crecieron y se desarrollaron. Esta heterogeneidad del proceso modernizador entre las ramas y establecimientos del subsector en estudio no es privativo de él, sino que constituye una de las características más señaladas para el sector manufacturero del país e incluso de otras regiones de América Latina.

Para precisar los ámbitos y los niveles de modernización de los establecimientos estudiados se construyó una escala basada en indicadores elaborados a partir de una primera caracterización del subsector que incluyó la aplicación de dos cuestionarios. La metodología se basó en los criterios propuestos y desarrollados por Tetsue Abo (1994). Pero, hubo necesidad de hacer consideraciones y adaptaciones a partir de las especificidades del socioterritorio. Fue necesario buscar el sentido de las prácticas para ubicarlas en uno u otro rango. Como ejemplo está el caso de la rotación de puestos. En los establecimientos más tradicionales prevalece una situación de desregulación donde hay un uso libre de la fuerza de trabajo y el trabajador debe –ante todo- obedecer. La Ley Federal del Trabajo se considera un estorbo. Aquí, claramente se ve que el sentido de la rotación no es el fomento de las multihabilidades, ni la desrutinización de las tareas. Estas consideraciones modernas no se las hacen los empresarios más tradicionales. Sin embargo, visto de manera superficial, parecería cumplir con los más altos criterios de la producción ligera. Así pues, para ver el verdadero sentido de las prácticas, el estudio sobre el terreno fue determinante. Para tales fines, las técnicas antropológicas de las entrevistas e historias de vida demostraron su utilidad¹⁰⁸.

Así, una vez aplicado el modelo de T. Abo, a los establecimientos agrupados como los más modernos, los principales hallazgos sobre los ámbitos y niveles de modernización

¹⁰⁸ La búsqueda de sentido a las acciones, prácticas, discursos de los actores productivos apenas se ha iniciado. En el caso de esta tesis solamente se hicieron entrevistas, pero algunos entrevistados desbordaron las expectativas y aportaron una gran riqueza de información respecto a sus vidas y sus experiencias de trabajo. Es por ello que ahora se propone, como una de las inquietudes derivadas de este estudio, avanzar con esta metodología para entender mejor los significados construidos por los actores de la producción en cada socioterritorio.

del subsector fueron que la mayoría de los establecimientos se ubican en un nivel de modernización media respecto a los indicadores seleccionados para medirla. Fue necesario elaborar indicadores a partir de observaciones iniciales para poder aplicar la metodología de T. Abo. En la aplicación del modelo de Abo se combinaron elementos del denominado sistema tradicional del socioterritorio con los de los sistemas productivos emergentes que llevan la delantera en la modernización.

Los resultados mostraron que los ámbitos de los sistemas productivos con mayor nivel de modernización fueron el de la gestión de los recursos humanos, la tecnología, y la organización del trabajo. Nuevamente se reitera que la orientación de la modernización de estos ámbitos está dada, en gran medida, por las características propias del socioterritorio, y no por las propuestas de los sistemas emergentes. Así por ejemplo, en el ámbito de la gestión, las transformaciones si bien contemplan alcanzar la implicación de los trabajadores en la producción como persiguen los sistemas productivos emergentes, por ahora, mucho de su labor está encaminada a algo más básico como lo es la adecuación productiva del personal al trabajo de fábrica. Algo similar sucede con la tecnología, cuyas modificaciones buscan tecnificar los procesos productivos anteriormente manuales en su mayoría.

En sentido descendente, también se observó la modernización de la organización de la producción y de las relaciones laborales. No así, el denominado mercado y las relaciones comerciales que claramente expresan su rezago respecto a los otros. La incidencia de la subcontratación y de las relaciones interempresariales fue pobre. Además de que la exportación fue relativamente baja, lo que a su vez determinó el bajo nivel de modernización de estos ámbitos. Asimismo, se encontró que los establecimientos de capital no yucateco presentan niveles más altos de modernización respecto a los de capital local en tanto que los primeros pueden ser considerados como el traslado de un modelo ya probado en otros ámbitos que se adecua a las características del socioterritorio. Lo mismo sucede con los establecimientos sindicalizados respecto de los que no lo están. Los primeros presentaron mayor nivel de modernización que los segundos. En general, los sindicalizados han sido los de mayor antigüedad y tamaño, algunos de capital no yucateco. Son los que ya operan empresarialmente de manera formal mientras que los no sindicalizados, son en su mayoría de menor formalización y capitaneados de manera familiar.

Como ya se ha venido destacando, los actores productivos han tenido un papel determinante en el sendero y el ritmo de la modernización. En este sentido, puede decirse que cada sociedad recorre un camino singular hacia la modernización. Así, aún en los establecimientos de capital foráneo, de reciente instalación en Yucatán, que son parte de grandes cadenas nacionales y transnacionales, y que han sido calificadas como de modernización integral, se observa la huella de la sociedad y de la historia. La cultura de los trabajadores ha requerido de una atención especial para moldearlos, para introyectarles los valores de la empresa. Pero, ¿acaso sería válido pensar en “obreros inacabados” sin pensar también en “empresarios inacabados”? Porque los trabajadores que no tienen los valores y actitudes que requieren las empresas modernas, traen una cultura formada en los establecimientos menos modernos hasta muy tradicionales de la entidad. Su cultura muestra la marca de sus relaciones con las empresas en las que ha trabajado, donde le han pedido más esfuerzo físico que iniciativa, donde se ha defendido de castigos corporales, e incluso de que las jornadas se alarguen y su paga no se ajuste a lo que la ley establece. Precisamente estas historias y la vigencia de estas situaciones crean una ventaja comparativa que las empresas de modernización integral han aprovechado. Pues contra ese panorama, los obreros y las obreras valoran un trato respetuoso, la posibilidad de ascender, y una mejor retribución a su esfuerzo. Ellos y ellas responden con un mayor compromiso y lealtad a este nuevo trato. En Yucatán existe un dicho que ilustra con gran precisión esta situación: “No nos hacen gente”. Es decir, no nos respetan, no nos toman en cuenta y por ello no hay compromiso.

Como resabio del pasado henequenero de la región, ha sobrevivido una cultura empresarial caracterizada por un fuerte autoritarismo hacia la mano de obra combinado con prácticas paternalistas que en ocasiones pudieran confundirse con algunos de los principios de las gestiones modernas. Este es el caso de la atención empresarial puesta al ámbito no solo productivo, sino también al reproductivo de los empleados. En el caso de las gestiones modernas es la conceptualización del trabajador como ser integral lo que se encuentra detrás de este comportamiento mientras que en el caso de las prácticas paternalistas sobrevive la percepción del individuo como menor de edad que requiere ser vigilado y controlado involucrando su ámbito doméstico reproductivo. A lo largo de una escala que

incluye cuatro tipos y va de la modernización integral, a la modernización en proceso, incipiente y sin modernización, se inserta una gama de gestiones que van desde las más integrales y modernas hasta las pretayloristas donde no existen barreras para el uso libre de la mano de obra y las condiciones son muy precarias. Detrás de cada una de ellas hay una forma de concebir a los trabajadores.

Ahora bien, medir con la vara de la modernización es riesgoso si no se contextualiza. Porque en los establecimientos en proceso de modernización, destaca la capacidad emprendedora de los empresarios que empezaron trabajando en la cocina de su casa y ahora, en sólo dos generaciones o tres generaciones han obtenido certificaciones de calidad otorgadas por agencias extranjeras. De manera que han ido transformando diferentes ámbitos de sus sistemas productivos al tiempo que ellos mismos se están transformando. Pese a ello, el trato a los trabajadores, está en concordancia con sus expectativas. Las nuevas generaciones ya tienen la preocupación por desarrollar la iniciativa de los trabajadores. Pero eso no ha llegado al piso de la fábrica. En este contexto, la búsqueda de la implicación de los trabajadores al trabajo de calidad tendrá que esperar un tiempo.

Sin embargo, es clara la tendencia modernizadora, no en los términos de los sistemas productivos emergentes sino orientadas a remontar el atraso de los sistemas productivos imperantes en materia industrial, que en última instancia constituye uno de los signos de la región. Sin embargo, parece que a partir de la mitad de la década anterior el proceso modernizador en el subsector que nos ocupa se ha dinamizado. A ello ha contribuido la creciente competencia por influjo de la llegada de los capitales no yucatecos a la región, la llegada de las maquiladoras y la promoción gubernamental -cuando menos a nivel discursivo- de la actividad manufacturera. Así, los nuevos patrones de producción, aunque en estricto, no corresponde a ningún modelo específico si representan una tendencia importante en cuanto a transformaciones productivas.

BIBLIOGRAFIA

Abo, Tetsuo y otros (1994) **Híbrido factory. The Japanese production system in the United State** Oxford University Press, New York.

----- 1998 “Hybridization of the Japanese production system in North America, Newly Industrializing Economies, South-East Asia, and Europe: contrasted configurations” en Boyer, R.; Charron, E.; Jurgens, U.; Tolliday, S. **Between Imitation and Innovation** Oxford University Press

Abramo, Lais (1996) “Trabajo, trabajadores y desarrollo socioeconómico en América Latina y el Caribe. Algunas Notas para la discusión” en **Sociología del trabajo** No. 28 otoño, Siglo XXI España Editores, Madrid España.

----- (1998) “Nuevas tecnologías y relaciones laborales en América Latina” en **Acta Sociológica. No. 24** La Globalización Subterránea, sep.-dic. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Coordinación de Sociología, UNAM, México, D.F.

Aguilar, Javier (2002) “Los productos agropecuarios y agroindustriales en el TLC entre la Unión Europea y México” en **Comercio Exterior** vol. 52, no. 6 junio, México, D.F.

Arteaga, Arnulfo; Sierra, Sergio; Von Bülow, M. (1996) **Human Resource Development in México: Recent Policies** Training Policy Study no. 22, OIT, Geneva.

Arteaga, Arnulfo y Torres, José Luis (1997) “Las características tecnológicas del sector manufacturero en México” en **Iztapalapa** año 17 No. 42 julio-diciembre Metamorfosis del trabajo. UAM, Iztapalapa, México, D.F.

Alba, Vega C. y Kruijt, Dirk (1995) **La utilidad de lo minúsculo: informalidad y microempresa en México, Centroamérica y los países andinos.** El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales, México, D.F.

Azais, Christian (s/f) **Mobilisation des travailleurs et construction de territoire** paper. Université de Picardie, CRIISEA/ GRETD

Babbie, Earl (1996) **Manual para la práctica de la investigación social.** Desclée De Brouwer, Biblioteca de Psicología, Bilbao, España.

Basulto, T. José A. (1986) **Industrialización y fuerza de trabajo en Yucatán.** Tesis de Licenciatura en Economía. Facultad de Economía, UADY, Mérida, Yuc.

Berger, Brigitte (1993) La moderna cultura empresarial en Berger, B. (Comp.) **La Cultura Empresarial** Ediciones GERNIKA, México, D.F.

- Bonazzi, Giuseppe (1993) "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas" en **Sociología del Trabajo** no. 18, primavera. Siglo XXI, España editores, Madrid, España.
- Boyer, Robert (1997) *L hybridation au coeur de la geographie et de l histoire des modeles productifs ou hybridation et modele productif: géographie, histoire et théorie* Contribution á l ouvrage *Between Imitation and Innovation: The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry* Edited by Boyer, R.; Charron, E.; Jurgens, U.; Tolliday, S., Oxford University Press.
- Boyer, Robert y Freyssenet, Michel (s/f) **The emergence of new industrial models: hypotheses and initial results** (paper)
- Boyer, Robert y Freyssenet, Michel (1996) "Emergencia de nuevos modelos industriales. Problemática del programa internacional del GERPISA" en **Sociología del trabajo** No. 27 Siglo XXI, España editores, Madrid, España.
- Bracamonte y Sosa, Pedro (1993) **Amos y Sirvientes. Las haciendas henequeneras de Yucatán 1789-1860** Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, Yuc. 1993
- (1991) "La servidumbre indígena en Yucatán" en **La manzana de la discordia. Sociedad indígena y dominación en Yucatán**. Cuadernos de Investigación No.2, Gaceta Universitaria, APAUADY, Mérida, Yuc.
- Braverman, Harry (1981) 4ª edición **Trabajo y capital monopolista**, Edit. Nuestro Tiempo, México.
- Brown, Flor (1995) **Productividad y mercado de trabajo. La industria metalmecánica y alimentos en México**. OIT. Chile.
- Brown, Flor y Domínguez, Lilia (1999) **Productividad; desafío de la industria mexicana**, UNAM, Editorial JUS, México, D.F.
- Burawoy, Michael (1989) **El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista**. Colección Economía del Trabajo No. 31, Ministerio del trabajo y seguridad social, Madrid, España.
- Canto, S. Rodolfo (1998) **Problemas de diseño e implementación de políticas públicas de fomento a la industria manufacturera en Yucatán, 1984-1997** Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, D.F.
- (2001) **Del henequén a las maquiladoras. La política industrial en Yucatán 1984-2001** INAP, UADY, Mérida, Yuc.

- Capelli Peter y Rogovsky Nikolai (1994) "¿Qué calificaciones requieren los nuevos sistemas de trabajo?" En **Revista Internacional del Trabajo** Vol. 113 No.2 Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Carrillo, Jorge; Mortimore, Michael; Alonso, Jorge (1999) **Competitividad y mercados de trabajo. Empresas de autopartes y televisores en México**. UAM, UACJ, Plaza y Valdes editores, México, D.F.
- Carrillo, Jorge e Iranzo, Consuelo (2000) Calificación y Competencias Laborales en América Latina en De la Garza, Enrique (coordinador) **Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo** Cap. VI, COLMEX, FLACSO, UAM, F.C.E., México.
- Castilla R. Beatriz y Torres G. Beatriz (1996) **Las empresas yucatecas ante la reestructuración productiva**. Informe de Investigación UCS-CIR-UADY Mérida, Yuc. Méx.
- (1991) "Las maquiladoras en Yucatán, una primera aproximación" en Pozas, Ricardo y Luna, Matilde. **La empresa y los empresarios en el México Contemporáneo** Edit. Enlace-Grijalbo, México, D.F.
- (1993) "Yucatán: un espacio maquilador en expansión" en **Proyección empresarial** no. 18, año 5 Centro Empresarial de Mérida, Mérida, Yuc. Méx.
- (1994) "Algunas transformaciones en el sector maquilador yucateco" en el **Cotidiano**, no. 66 UAM-Azcapotzalco, México, D.F.
- (1994) "Un nuevo impulso a la industria maquiladora" en Sierra, José L. y Huchin, Guadalupe (compiladores) **Yucatán de cara al siglo XXI** tomo II Mérida, Yuc.
- Castilla, Beatriz (en proceso) **Nouvelles technologies et changement culturel chez les ouvrières mayas travaillant dans une usine de montage au Yucatan, Mexique** Tesis doctoral en Sociología, Universidad de Perpignan, Francia.
- Castillo, Juan José (1995) "Reestructuración productiva y organización del trabajo" en Miguélez F. Y Prieto, C. **Las Relaciones Laborales en España**. Siglo XXI de España editores, Madrid, España
- (1996) Fabricando la organización del trabajo de mañana: una fábrica líder en la mecánica en **Sociología del trabajo** No. 27 primavera, Siglo XXI España editores, Madrid, España.
- Castillo M., Carlos A. (coordinador) (s/f) **Economía, organización y trabajo. Un enfoque Sociológico**. Edit. Pirámide, Madrid, España.

- Castillo, Jorge (2000) "Ocioso, pobre e incivilizado: algunos conceptos e ideas acerca del maya yucateco a fines del siglo XVIII" en **Mesoamerica** año 21, no. 39 junio. Plumssock Mesoamerican Studies, CIRMA
- Claes, Marie-Thérèse (1999) "Mujeres, hombres y estilos de dirección" En **Revista Internacional del trabajo** Volumen 118, No. 4, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza.
- Coriat, Benjamín (1979) **El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa** 2ª. Edición, Siglo XXI, México.
- Coriat, Benjamín (1992) **Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa** Siglo XXI editores, Madrid, España.
- Covarrubias, Alejandro (1992) **La flexibilidad laboral en Sonora**. El colegio de Sonora, Fundación Friedrich Ebert. Hermosillo, Sonora.
- Cuesta, Rafael (200) "Modos de producción y modelos culturales. La experiencia del cruce de una fábrica hispano-japonesa" en **Revista de Dialectología y Tradiciones Populares**. Culturas del Trabajo: representaciones y prácticas. Tomo LV cuaderno segundo. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Instituto de la Lengua Española, Madrid, España.
- Charron, E. y Freyssenet, M. (1996) "La "producción reflexiva" en la fábrica Volvo de Uddevalla" en **Sociología de Trabajo** no. 27, primavera. Siglo XXI España editores. Madrid, España.
- Chombard de Lauwe, Paul-Henry; Kokou A., Mathias; Pavageau, Jean; Poitevin, Guy; Rairkar, Heima; Teyssedre, Claude (1983) **Conocimientos compartidos y Culturas compartidas**. UNESCO.
- De Gaudemar, Jean-Paul (1991) **El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica**. Edit. Trotta. Madrid, España.
- De la Garza, E.; Arteaga, A.; Herrera, Fernando; Melgoza, Javier y Torres, José L. (1998) **Modelos de industrialización en México**. STYPS, México, D.F.
- De la Garza, Enrique (s/f) **Modelos de producción, estrategias empresariales y relaciones laborales** (paper)
- De la Garza, Enrique (coordinador) (1998) **Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso del trabajo**. Fundación Friedrich Ebert, México, D.F.

- De la Garza, Enrique; Campillo, Marcia (1998) “¿Hacia dónde va el trabajo?” en Revista **Trabajo** Año1.No.1 enero-junio, segunda época, Centro de Análisis del Trabajo, México, D.F.
- De la O., Ma. Eugenia, De la Garza, Enrique y Melgoza, Javier (coordinadores) (1997) **Los estudios sobre la cultura obrera en México**. Culturas Populares y UAM-Iztapalapa, México, D.F.
- Dussel, Peters Enrique (coordinador) (2001) **Claroscuros. Integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México** CANACINTRA, CEPAL, Editorial Jus, México, D.F.
- Dussel, Peters E.; Piore, Michael y Ruiz D., Clemente (1997) **Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI** UNAM, Editorial Jus, México, D.F.
- Dutrénit, Gabriela y Capdeville, Mario (1993) “El perfil tecnológico de la industria mexicana y su dinámica innovadora de la década de los ochenta” en **El Trimestre Económico** Vol. LX (3), núm. 239 julio-sep. FCE, México, D.F.
- Edwards, Paul K. (1986) **El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa**. Colección Economía del Trabajo No. 35. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España.
- Edwards, Paul K. y Scullion, H. (1987) **La organización social del conflicto laboral. Control y Resistencia en la fábrica**. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España.
- Forslin, Jan (1991) “Descualificación y recualificación. Un estudio longitudinal de la División de Motores Volvo” en **Sociología del Trabajo** no. 13, otoño. Siglo XXI, España editores, Madrid, España.
- Florida, Richard (1995) **The Japanese transplants project**. Final Report to the Alfred P. Sloam Foundation. (Paper)
- García, Alejandra (1986) **Los tiempos en Yucatán. Los hombres, las mujeres y la naturaleza (siglo XIX)** Departamento de Estudios Económicos y Sociales de la Universidad de Yucatán y Claves Latinoamericanas, México, D.F.
- (1999) **Zaatal: cuando los milperos perdieron el alma. Una historia de los mayas, Yucatán, 1880-1889** Tesis doctoral en Filosofía. Departamento de Historia, University of North Carolina at Chapel Hill.

- (2000) "El dilema de Ah Kimsah K ax "el que mata el monte": significados del mote entre los mayas milperos de Yucatán en **Mesoamerica** año 21, no. 39 junio. Plumsock Mesoamerican Studies, CIRMA
- García, Alejandra y Castilla, Beatriz (1980) "El Yucatán colonial: mujeres, telares y patíes" En **Yucatán: historia y economía**. Año 4, no. 20 DEES, Universidad de Yucatán.
- García Canclini, Néstor (1989) **Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad**. Edit. Grijalbo, México, D.F.
- García Rocha, Adalberto y Gollas Manuel (1982) "Estructura y comportamiento de la industria alimentaria mexicana" en Gollas, Manuel, **La economía desigual. Empleo y distribución en México**. CONACYT, México, D.F.
- Garrahan Philip y Stewart Paul (1994-95)"Discrepancia y compromiso en los centros de producción ligera" en **Sociología del trabajo** No. 23, Siglo XXI España editores, Madrid, España.
- GERPISA (1996) "Conclusiones comunes del programa del GERPISA 1992-1995, Emergencia de nuevos modelos industriales. Propuesta" en **Sociología del Trabajo** no. 27, primavera. Siglo XXI, España editores, Madrid, España.
- Geertz, Clifford (1991) **La interpretación de las culturas**. Edit. Gedisa, 2a. reimpresión, México, D.F.
- Guadarrama, Rocío. (2000) La cultura laboral en De la Garza, Enrique (coordinador). **Manual Latinoamericano de Sociología del trabajo** Cap. VII , COLMEX, FLACSO, UAM, F.C.E. México.
- Hamada, Tomoko (1991) **American Enterprise in Japon**. State University of New York Press, EE.UU.
- Hernández, Elena y Pozos, Fernando (1997) "Patrimonialismo empresarial y reestructuración productiva. El caso de los empresarios de Guadalajara (1980-1994)" en **Estudios Sociológicos** Vol. XV No. 44 mayo-agosto COLMEX, México, D.F.
- Humphrey John (1995)"Nuevas fuentes de competitividad manufacturera: organización de la producción y relaciones interempresariales" en **Revista Mexicana de Sociología** Año LVII No. 4 Instituto de Investigaciones de la UNAM, México, D.F.
- INEGI (1996)**Anuario Estadístico de Yucatán**. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y Gobierno del Estado de Yucatán. México, D.F.
- (1994) Censos Económicos Yucatán. Aguascalientes, Ags. México.

- (1999) Censos Económicos y Anuario de Estadísticas por entidad federativa. Edición 2000, Aguascalientes, Ags. México
- (2000) Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por entidad federativa 1993-1999 Aguascalientes, Ags. México
- Jaime, Edna y Barrón, Luis (coordinadores) (1993) **Lo hecho en México. Empresas mexicanas y apertura comercial** Cal y Arena, México, D.F.
- Kras, Eva (1995) **Management in two cultures. Bridging the gap between U.S. and Mexican Managers.** Intercultural Press, INC. USA.
- Lahera, Arturo (2000) "La emergencia de nuevos modelos productivos: la participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento en la producción" en **Revista de Dialectología y Tradiciones Populares.** Culturas del Trabajo: representaciones y prácticas. Tomo LV cuaderno segundo. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Instituto de la Lengua Española, Madrid, España.
- Labrecque, Marie France (1982) "La herencia maya del proletariado rural en Yucatán" en **Yucatán: historia y economía**, año 5, no. 29 DEES, Universidad de Yucatán, Mérida, Yuc.
- López E., José A. (2001) "1980-1998 Nuevas Realidades Industriales" en **Notas.** Revista de Información y Análisis No. 14, abril-junio, INEGI, México, D.F.
- Margel, Geyser (1995) "Calificación laboral e identidad: un mismo rostro de la cultura de la cooperación" Ponencia presentada al XX Congreso Latinoamericano de Sociología, México, D.F.
- Márquez, V. Y Unger K. **La tecnología en la industria alimentaria mexicana.** (1981) El Colegio de México, México, D.F.
- Mertens, Leonard (1997) **México: Estrategias de mejora de productividad y de recursos humanos en las industrias de alimentos y metalmecánicas.** OIT, Chile.
- Micheli, Jordy (coordinador) (1996) **Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses.** Colección Las Ciencias Sociales. Grupo edit. Miguel Angel Porrúa, Universidad de Colima y UAM, Azcapotzalco, México, D.F.
- Milkman, Ruth. (1997) "El nuevo trabajo americano: ¿buen camino o mal camino"? En **Sociología del trabajo** No.31, otoño Siglo XXI España editores, Madrid, España.
- Neffa, Julio César (1991) "La crisis de la organización científica del trabajo ¿genera la emergencia de una nueva relación salarial?" en Stankiewkz Francois **Las**

- estrategias de las empresas frente a los recursos humanos.** Humanitas, Buenos Aires, Argentina.
- (1990) **El proceso de trabajo y la economía del tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F.W. Taylor y H. Ford.** Edit. Humanitas, Buenos Aires, Argentina.
- Nicholson, N. y West, Michael (1988) **Managerial job change: men and women in transition** Cambridge University Press, E.E. U.U.
- Numrhauser-Henning, Ann (91/92) ¿El modelo sueco está cambiando? en **Sociología del Trabajo** no. 14, invierno. Siglo XXI España editores, Madrid, España.
- OIT (1995) “El camino hacia la fábrica del futuro” en **Horizonte Sindical** no. 7 julio-diciembre, Instituto de Estudios Sindicales de América
- Partida, Raquel (1998) **El impacto de la Reestructuración Productiva en la Industria Electrónica y Alimentaria en Jalisco.** Tesis Doctoral en Ciencias Sociales. Universidad de Guadalajara. CIESAS-Occidente, Guadalajara, Jalisco.
- Partida, Raquel (2000) “Globalización de la industria electrónica de Jalisco: nuevos modelos de industrialización y de organización empresarial (1994-1998)” en **Revista mexicana del trabajo y la previsión social.** No. 1. Primer Semestre STyPS, México, D.F.
- Pérez Rubio, José A. (1997) “Motivación y Satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis” En **Reis** No.80 oct-dic. CIS, Madrid, España.
- Pérez Sáinz, Juan Pablo (1997) “Entre lo global y lo local. Economías comunitarias en Centroamérica” En **Sociología del trabajo** No. 30 primavera, Siglo XXI España editores, Madrid, España.
- Pérez Taylor, Rafael. (1996) **Entre la tradición y la modernidad: antropología de la memoria colectiva.** UNAM, México, D.F.
- Piore, Michael y Sabel, Charles (1987) “Capitalismo y producción en masa” en **Investigación Económica.** No. 181, julio-septiembre, Facultad de Economía, UNAM. México, D.F.
- Piore, Michael y Sabel, Charles (1984) **La segunda ruptura industrial.** Alianza Universidad, Madrid, España (edición en español, 1990)
- Pollard, Sidney (1987) **La génesis de la dirección de la empresa moderna. Estudio sobre la Revolución Industrial en Gran Bretaña.** Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España.

- Pozas, María de los Angeles(1994) **Modernización de la industria y relaciones de trabajo**. Fundación Friedrich Ebert, México, D.F.
- Prieto, Carlos (1989) “Políticas de mano de obra en las empresas españolas” en la Revista **Sociología del trabajo** Nueva época No.6 Siglo XXI de España Editores, Madrid, España.
- Purcell, John y Sisson Keith (1988) “*Estrategias y prácticas en la gestión de las Relaciones Industriales*” En Sayers Bain, George (comp.) **Relaciones Industriales en Gran Bretaña** Colección Economía del Trabajo, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España.
- Quezada, Sergio (1997) **Los pies de la república. Los indios peninsulares 1550-1750** Historia de los pueblos indígenas de México. CIESAS, INI, México, D.F.
- (2001) **Breve Historia de Yucatán**. El Colegio de México. Fideicomiso Historia de las Américas. FCE. México, D.F.
- Ramírez, Luis A. (1994) **Secretos de familia. Libaneses y elites empresariales en Yucatán**. CONACULTA, México, D.F.
- Reygadas, Luis (1998) **Mercado y Sociedad Civil en la fábrica. Culturas del trabajo en maquiladoras de México y Guatemala** Tesis de Doctorado en Ciencias Antropológicas, DCSH, UAM-Iztapalapa, México, D.F.
- (2002) “Producción Simbólica y Producción Material. Metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo” en **Nueva Antropología**. Vol. XVIII, No.60 Redes tecnológicas y desarrollo científico. CONACULTA/INAH, Universidad de la Ciudad de México, México, D.F.
- Rivas, Ana Ma. y Jociles, Ma. Isabel (2000) Presentación de la Revista de **Dialectología y Tradiciones Populares**. Culturas de trabajo: Representaciones y Prácticas. Tomo LV, cuaderno segundo, Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Instituto de la Lengua Española. Madrid, España 2000
- Rosales, Rocío (1999) “Geografía y teoría social: los actores y la construcción del territorio” en **Acta Sociológica** Debates Contemporáneos No. 25 enero-abril FCP y S Coordinación de Sociología UNAM, México, D.F.
- Ruiz, D. Clemente (1997) “Lo territorial como estrategia de cambio” en Dussel, P. Clemente; Piore, Michael y Ruíz, D.Clemente **Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI** UNAM, Fundación Friedrich Ebert, Editorial Jus. México, D.F.

- Ruffier, Jean. (1998) **La eficiencia productiva: cómo funcionan las fábricas OIT**, CINTERFOR, Montevideo, Uruguay.
- Saraví, Gonzalo (1997) **Microempresa y Relaciones Laborales: modelos y estrategias ante el nuevo escenario económico** en Argumentos No. 28 diciembre, DCSH UAM-Xochimilco, México, D.F.
- Scott, James C. (1985) **Weapons of the weak: everyday forms of peasant: rebellion and subsistence in southeast Asia** Yale University Press. New Haven.
- (1987) "Resistance without protest and without organization: peasant opposition to the Islamic zecat and the christian tith" en **Comparative Studies of society and history** No. 29, julio
- Schumann, Michael (1998) **La evolución del trabajo industrial. Nuevas contradicciones.** Ponencia presentada al Seminario Internacional sobre El futuro del trabajo 25-26 de junio de 1998, Universidad de Madrid.
- Serrano Alvarez, Pablo (1999) "De la historia social a la historia cultural. Anotaciones metodológicas" en **Perspectivas históricas** año2, no. 4, enero-junio Centro de Estudios Históricos Internacionales p.p.11-27
- Shibagaki, Kazuo; Trevor, Malcom; Abo, Tetsuo (1989) **Japanese and European Management. Their International Adaptability** University of Tokyo Press, Japón.
- Sierra V., José L. (1980) "Hacia una economía política de la hacienda henequenera". Segunda parte: Sobreexplotación de la fuerza de trabajo". En **Yucatán: historia y economía** año 4, no. 20 DEES, Universidad de Yucatán, Mérida, Yuc.
- Sierra A., José (1990) **El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)** Siglo XXI editores, Madrid, España.
- Suárez Molina, Estela y Rivera Ríos, Miguel A. (1994) **Pequeña empresa y modernización: análisis de dos dimensiones.** UNAM, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, México, D.F.
- Stankiewkz, Francois (1991) "Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el tiempo de las revisiones". En Stankiewkz Francois **Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos.** Humanitas, Buenos Aires, Argentina.
- Taylor Frederick (1998) **Principios de la Administración Científica.** Herrero Hermanos, succ. S.A. México, D.F.

- Thompson, John (1990) **Ideology and modern culture**. Critical Social Theory in the Era of Mass Communication Stanford, California, Stanford University Press, Cap.3 The concept of culture pp.122-162
- Torres, Felipe (coordinador) (1997) **Dinámica económica de la industria alimentaria y patrón de consumo en México**. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México, D.F.
- Torres, Gabriel (1997) **La fuerza de la ironía. Un estudio del poder en la vida cotidiana de los trabajadores tomateros del occidente de México**, El Colegio de Jalisco, CIESAS, México, D.F.
- Torres, Eugenio (1997) “Funciones empresariales y desarrollo económico” en López G. S. y Valdaliso J. M. (eds) **¿Qué inventen ellos? Tecnología, empresa y cambio económico en la España Contemporánea** Alianza Universidad, Madrid, España.
- Watanabe, Susumo (2000) “Presente y futuro del modelo japonés de trabajo, contratación y salarios” en **Revista Internacional del Trabajo** Vol. 119, número 3 OIT, Ginebra.
- Weber, Max (1994) **Sociología del trabajo industrial**. Edit. Trotta, Madrid, España.
- Womack, James; Jones, Daniel; Roos, Daniel (1990) **La máquina que cambio el mundo**. Massachusetts Institute of technology, Serie McGraw-Hill de management, Madrid, España. (Edición en español, 1992)
- Yoshihara, Hideki (1990) “The bright and the dark sides of japanese management overseas” en Shibagaki, K.; Trevor, M. y Abo, T. **Japanese and European Management. Their International Adaptability** University of Tokyo Press, Japón.
- Zárate-Hoyos, Germán y Albornoz Lilian (1999) “Maquiladoras: nueva estrategia de desarrollo industrial” en **Economía Informa** No. 27, año V, enero-febrero, 1999 Facultad de Economía, UADY, Mérida, Yuc.

ANEXO

CUADROS

ANEXO CUADRO 1

Porcentaje de establecimientos de Alimentos y Bebidas según Período de Creación

PERIODOS	%
1884-1960	26
1961-1980	24
1981-1999	50

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*

ANEXO CUADRO 2

Porcentaje de Establecimientos de Alimentos y Bebidas según Maquila y su frecuencia

	1990-1994	1995-1999
OCASIONALMENTE	17	25
POR TEMPORADAS	33	25
SIEMPRE	50	50
TOTALES	100	100

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*

ANEXO CUADRO 3

Porcentaje de Establecimientos de Alimentos y Bebidas según Subcontratación y su frecuencia

	1990-1994	1995-1999
OCASIONALMENTE	50	60
POR TEMPORADAS	17	20
SIEMPRE	33	20
TOTALES	100	100

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*

ANEXO CUADRO 4
Porcentaje de Establecimientos de Alimentos y Bebidas según Procedencia de los Insumos

% DE INSUMOS	ENTIDAD	RESTO DEL PAIS	EXTRANJERO
0	18	26	57
1-25	28	17	28
26-50	15	18	5
51-75	9	11	6
76-100	30	28	4
Total	100	100	100

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*

ANEXO CUADRO 5
Porcentajes de Establecimientos de Alimentos y Bebidas según lugar de Ventas de sus Productos

%DE PRODUCTOS VENDIDOS	ENTIDAD	PENINSULA	RESTO DEL PAIS	EXTRANJERO
0	59	39	52	63
1-25	16	20	28	19
26-50	13	7	9	7
51-75	6	4	7	4
76-100	6	30	4	7
Total	100	100	100	100

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*

ANEXO CUADRO 6
PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD

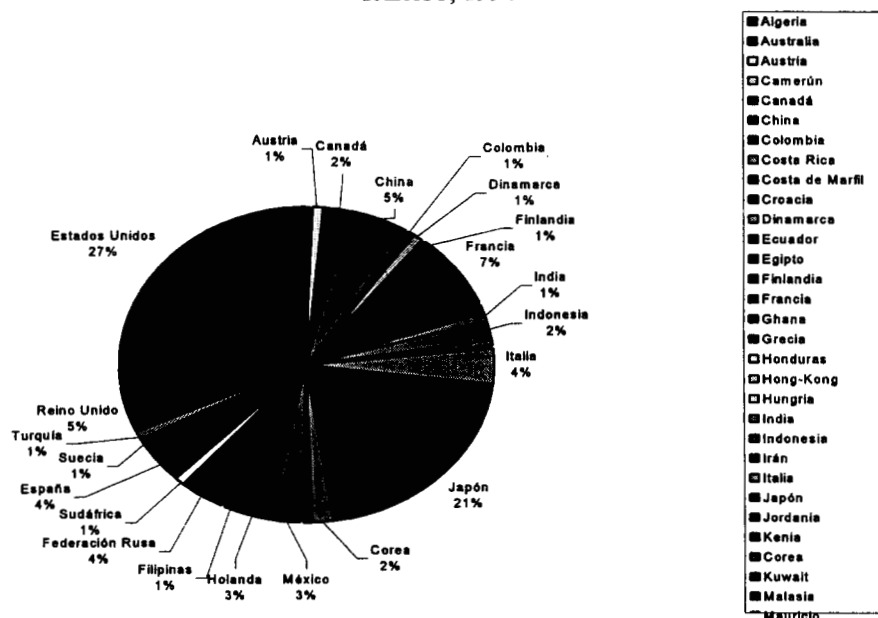
RAMA:	PRINCIPALES TIPOS DE PROBLEMAS						
	ECONÓMICO	PRODUCTO	PROVEEDORES	CLIENTES	TRABAJADORES	Políticas Gubernamentales	INFRAESTRUCTURA
<i>Industria de la carne</i>	6	2	5	1	1	0	
<i>Elaboración de productos lácteos</i>	3	-	-	-	-	1	2
<i>Elaboración de conservas alimenticias</i>	18	14	4	1	5	4	-
<i>Beneficio y molienda de cereales y otros productos</i>	20	5	9	9	-	4	1
<i>Elaboración de productos de panadería</i>	9	4	6	5	3	7	-
<i>Fabricación de aceites y grasas comestibles</i>	3	-	2	-	-	-	-
<i>Fabricación de cocoa, chocolate y confitería</i>	3	2	-	-	1	-	-
<i>Elaboración otros productos p/ consumo humano</i>	28	2	11	-	5	9	7
<i>Elaboración de alimentos preparados p/animales</i>	16	4	5	2	-	2	6
<i>Industria de las bebidas</i>	16	2	6	6	6	11	6

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

ANEXO GRAFICAS

GRÁFICA 1

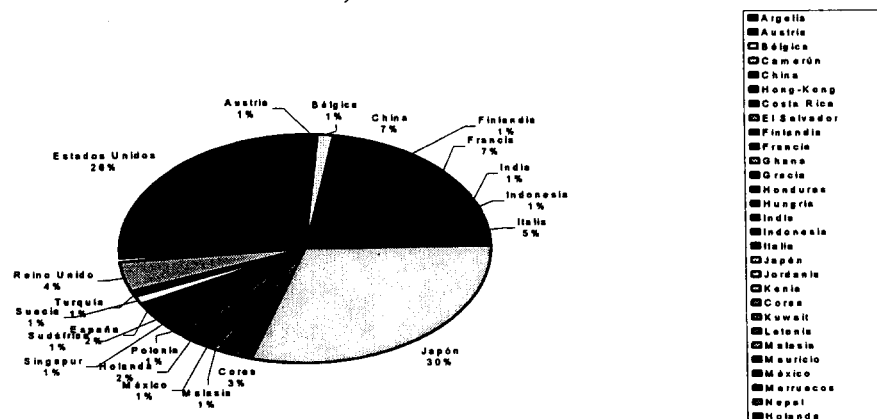
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ALGUNOS PAÍSES EN LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO, 1994



FUENTE: The World Bank, "World Development Indicators 1997".

NOTA: Se basa en la producción mundial de alimentos, bebidas y tabaco de los países registrados por ese informe en millones de dólares. Se debe considerar, sin embargo, el informe no tiene los indicadores de algunos países importantes como Brasil, Argentina, Chile, Alemania, etc. Se excluyeron del gráfico los países cuya participación fue menor al 1%

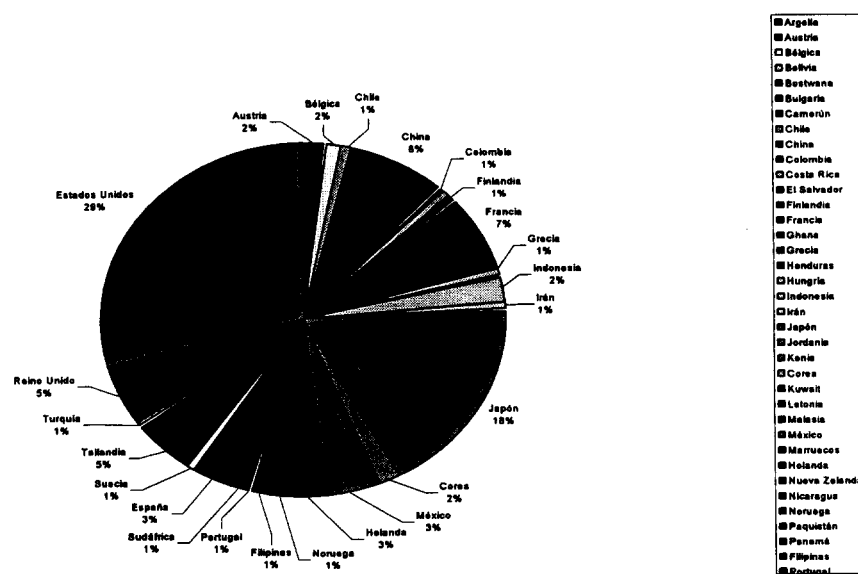
GRÁFICA 2
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ALGUNOS PAÍSES EN LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO, 1995



FUENTE: The World Bank, "World Development Indicators 1998".

NOTA: Se basa en la producción mundial de alimentos, bebidas y tabaco de los países registrados por ese informe en millones de dólares. Se debe considerar, sin embargo, el informe no tiene los indicadores de algunos países importantes como Brasil, Argentina, Chile, Alemania, etc.

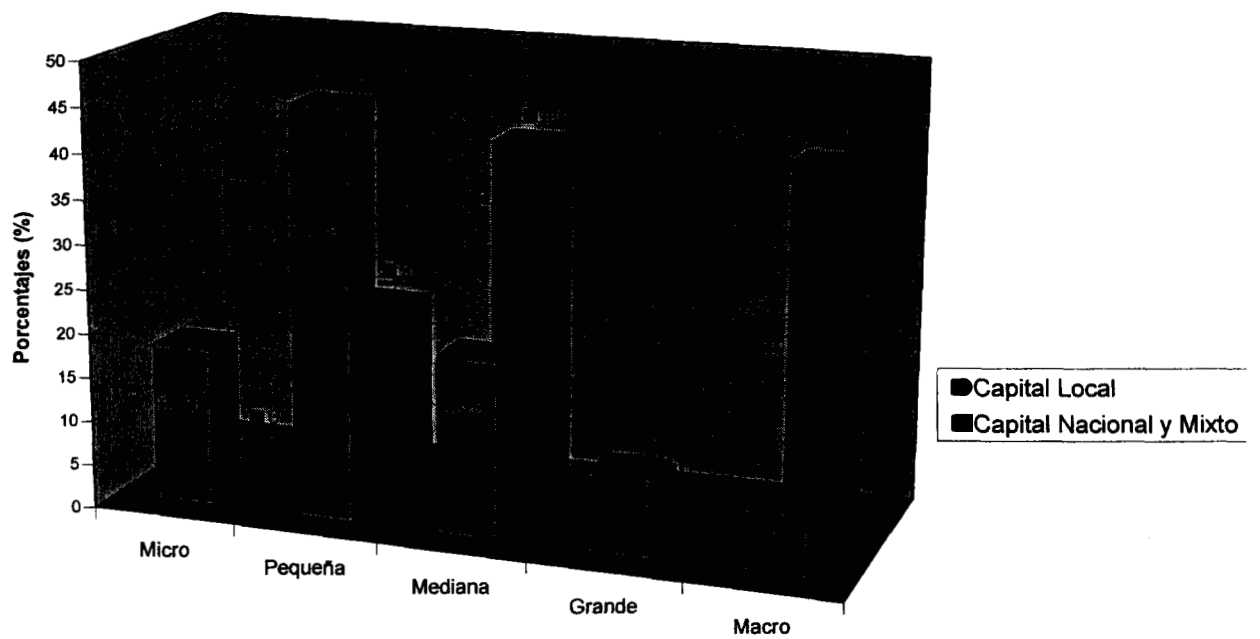
GRÁFICA 3
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ALGUNOS PAÍSES EN LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO, 1996.



FUENTE: The World Bank, "World Development Indicators 1999".

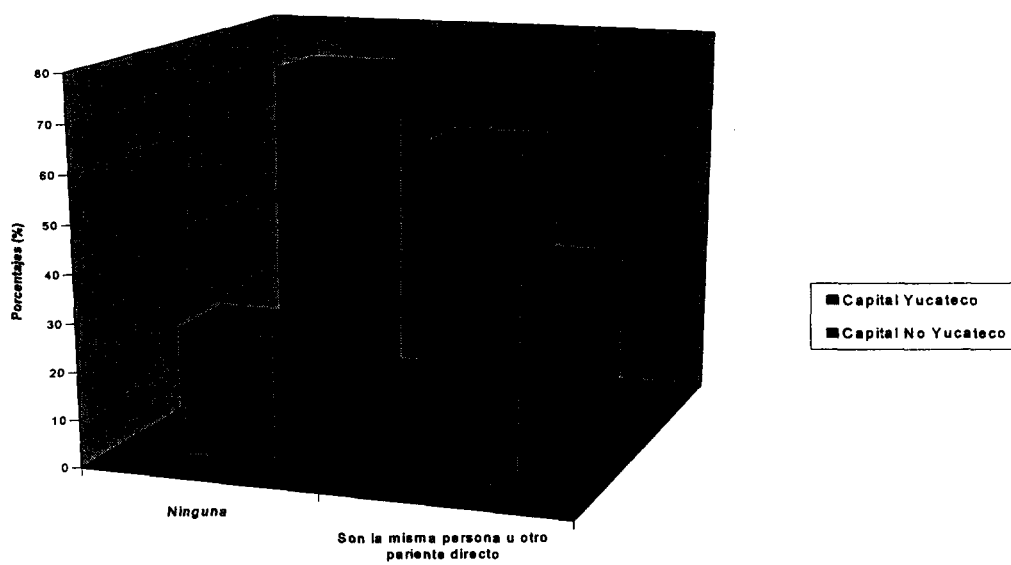
NOTA: Se basa en la producción mundial de alimentos, bebidas y tabaco de los países registrados por ese informe en millones de dólares. Se debe considerar, sin embargo, el informe no tiene los indicadores de algunos países importantes como Brasil, Argentina, Alemania, etc.

GRAFICA 4
Tamaño de los Establecimientos de Alimentos y Bebidas por Origen de Capital.



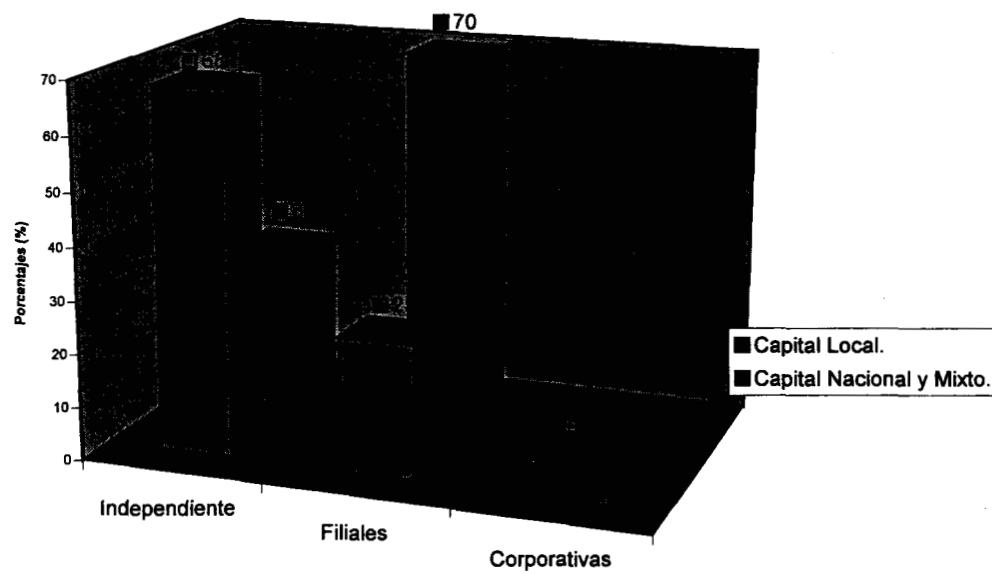
FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*

GRAFICA 5
Relación fundador-gerente en los establecimientos de Alimentos y Bebidas por origen de capital.



FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*

GRAFICA 6
Forma de operación de los establecimientos de Alimentos y Bebidas por origen de capital.



FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999*

CUADROS RESUMEN

CUADRO RESUMEN I
CARACTERÍSTICAS SOCIOLABORALES DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS POR ORIGEN DE CAPITAL (%)

PERÍODO DE CREACIÓN			TAMAÑO		
	YUCATECOS	NO YUCATECOS	PEQUEÑA Y MEDIANA	YUCATECOS	NO YUCATECOS
1885-1960	27	22		84	60
1961-1980	24	22	GRANDE Y MACRO	16	40
1981-1999	50	55			
TOTALES	100	100	TOTALES	100	100
MEDIA DE ANTIGÜEDAD			MEDIA DE EMPLEO		
	28	11		109	558
UBICACIÓN			RELACIÓN FUNDADOR-GERENTE		
	YUCATECOS	NO YUCATECOS		YUCATECOS	NO YUCATECOS
EN PARQUES INDUSTRIALES	20	60	SIN RELACION FAMILIAR	27	67
FUERA DE PARQUES INDUSTRIALES	80	40	CON RELACION FAMILIAR	73	33
TOTALES	100	100	TOTALES	100	100
FORMA DE OPERACIÓN			EXPORTACIONES		
	YUCATECOS	NO YUCATECOS		YUCATECOS	NO YUCATECOS
COOPERATIVA	7		EXPORTA	39	40
INDEPENDIENTE	68	30	NO EXPORTA	61	60
FILIALES	25	70	TOTALES	100	100
TOTALES	100	100			

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

CUADRO RESUMEN 2

LA TECNOLOGÍA EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS POR ORIGEN DE CAPITAL (%)		
MODIFICACIONES TECNOLÓGICAS REALIZADAS		
	YUCATECOS	NO YUCATECOS
PRINCIPIOS 1990	51	60
DESPUÉS 1995	77	80
TOTALES	100	100
MODIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS		
	YUCATECOS	NO YUCATECOS
SÍ MODIFICARON	80	100
NO MODIFICARON	20	
TOTALES	100	100

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

CUADRO RESUMEN 3

ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS POR ORIGEN DE CAPITAL (%)				
MANEJO DE INSUMOS				
	1990-1994		1995-1999	
	YUCATECOS	NO YUCATECOS	YUCATECOS	NO YUCATECOS
STOCK	89	100	75	90
JIT	8		23	
OTRAS	3		2	10
TOTALES	100	100	100	100
MANEJO DE PRODUCTOS				
	1990-1994		1995-1999	
	YUCATECOS	NO YUCATECOS	YUCATECOS	NO YUCATECOS
STOCK	80	100	73	70
JIT	20		27	30
TOTALES	100	100	100	100
ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN				
	1990-1994		1995-1999	
	YUCATECOS	NO YUCATECOS	YUCATECOS	NO YUCATECOS
LÍNEAS DE PRODUCCIÓN	60	57	62	60
EQUIPOS DE PRODUCCIÓN	23	29	27	20
MÓDULOS DE PRODUCCIÓN	17	14	11	20
TOTAL	100	100	100	100

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

CUADRO RESUMEN 4
Organización Del Trabajo En Los Establecimientos De Alimentos Y Bebidas.

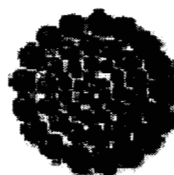
Rotacion de Tareas en los Establecimientos de Alimentos y Bebidas (%)		
	YUCATECOS	NO YUCATECOS
ROTAN TAREAS	39	-
NO ROTAN TAREAS	61	100
TOTAL	100	100
EQUIPOS DE PRODUCCION EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS (%)		
	YUCATECOS	NO YUCATECOS
TIENEN EQUIPOS DE PRODUCCIÓN	36	40
NO TIENEN EQUIPOS DE PRODUCCIÓN	64	60
TOTALES	100	100
Tipo de Supervisión existente		
	YUCATECOS	NO YUCATECOS
GRUPO DE SUPERVISORES	68	60
EQUIPOS DE TRABAJO	14	30
OTROS	18	10
TOTALES	100	100

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*

ANEXO CUADRO RESUMEN 5

<i>RELACIONES LABORALES EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS POR ORIGEN DE CAPITAL</i>				
<i>(%)</i>				
Sindicalización				
	YUCATECOS	NO YUCATECOS		
CON SINDICATOS	25	80		
SIN SINDICATOS	75	20		
TOTALES	100	100		
Contratación Colectiva				
	YUCATECOS	NO YUCATECOS		
CON CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO	27	90		
SIN CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO	73	10		
TOTALES	100	100		
Capacitación				
	1990-1994		1995-1999	
	YUCATECOS	NO YUCATECOS	YUCATECOS	No YUCATECOS
CAPACITA	86	100	95	100
NO CAPACITA	14		5	
TOTALES	100	100	100	100
Incentivos				
	YUCATECOS	NO YUCATECOS		
CON BONOS	73	90		
SIN BONOS	27	10		
TOTALES	100	100		

FUENTE: Elaboración propia con datos de los cuestionarios *Modernización Empresarial en las Empresas Exitosas de la Industria de Alimentos y Bebidas de Yucatán, 1999.*



CONACYT

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS EXITOSAS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE YUCATÁN.

CUESTIONARIO

Esta encuesta tiene como objetivo principal identificar los problemas y retos que enfrentan las empresas del subsector alimentario, así como también conocer sus formas de operación.

El análisis de la información obtenida se presentará agregada en forma de folletín, mismo que será distribuido entre los empresarios del subsector.

En ningún caso se manejará información individual de las empresas a fin de corresponder a su confianza manteniendo la confidencialidad de la información proporcionada.



CENTRO DE INVESTIGACIONES REGIONALES
"DR. HIDEYO NOGUCHI"
Unidad de Ciencias Sociales-CIR-UADY

MODERNIZACION EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS EXITOSAS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE YUCATAN.

CUESTIONARIO

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

NOMBRE DEL ENCUESTADOR: _____

FECHA: () () 1999

I.1. PUESTO DEL INFORMANTE: _____

I.2. ANTIGÜEDAD EN EL ESTABLECIMIENTO: () AÑOS

I.3. NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO _____

I.4. UBICACIÓN _____

I.5. GIRO _____

I.6. AÑO EN EL QUE SE FUNDÓ ESTE ESTABLECIMIENTO: 19 ()

I.7. NUMERO DE PERSONAS QUE LABORAN EN ESTE ESTABLECIMIENTO ()

I.8. DE CADA UNO DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS SELECCIONE LOS TRES MÁS IMPORTANTES EN CUANTO OCASIONAN PROBLEMAS AL FUNCIONAMIENTO DE ESTE ESTABLECIMIENTO. ORDENE JERÁRQUICAMENTE:

- (1)MAYOR IMPORTANCIA.
- (2)MEDIANA IMPORTANCIA.
- (3)MENOR IMPORTANCIA..

PROBLEMAS:	LOS TRES MÁS IMPORTANTES:
<i>Económico</i>	
<i>Producto</i>	
<i>Proveedores</i>	
<i>Clientes</i>	
<i>Trabajadores</i>	
<i>Políticas gubernamentales</i>	
<i>Infraestructura</i>	
<i>Otro (s). Especifique:</i>	

I.9. DE IGUAL MANERA, ENUMERE LOS TRES PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES DE CADA UNO DE LOS ASPECTOS ANTERIORES. JERARQUICE DE LA MISMA MANERA.

ECONÓMICO

TIPO DE PROBLEMA:	LOS TRES MÁS IMPORTANTES:
<i>Falta de liquidez</i>	
<i>Pago de deuda</i>	
<i>Dificultad de conseguir financiamiento</i>	
<i>Cartera vencida</i>	
<i>Otro (s) Especifique:</i>	

I.10 PRODUCTO

TIPO DE PROBLEMA:	LOS TRES MÁS IMPORTANTES:
<i>Poca demanda</i>	
<i>Disminución de la demanda</i>	
<i>Devoluciones</i>	
<i>Incremento de la competencia</i>	
<i>Demanda de mayor calidad</i>	
<i>Desperdicios por su carácter perecedero</i>	
<i>Otro(s) Especifique:</i>	

I.11 PROVEEDORES

TIPO DE PROBLEMA:	LOS TRES MÁS IMPORTANTES:
<i>Escasos</i>	
<i>Caros</i>	
<i>Fuera del país</i>	
<i>Demorados</i>	
<i>Otro (s) Especifique:</i>	

I.12 CLIENTES

TIPO DE PROBLEMA:	LOS TRES MÁS IMPORTANTES:
<i>Demandan mayor calidad</i>	
<i>Demandan mayor variedad</i>	
<i>En cartera vencida</i>	
<i>Otro (s) Especifique:</i>	

I.13 TRABAJADORES

TIPO DE PROBLEMA:	LOS TRES MÁS IMPORTANTES:
<i>Escasos</i>	
<i>No capacitados</i>	
<i>Conflictivos</i>	
<i>Incumplidos</i>	
<i>Resistente a los cambios</i>	
<i>Caros</i>	
<i>Sindicalmente demandantes</i>	
<i>Otro (s) Especifique:</i>	

I.14 POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

TIPO DE PROBLEMA:	LOS TRES MÁS IMPORTANTES:
<i>Hacienda</i>	
<i>Seguro Social</i>	
<i>Ley Federal del Trabajo</i>	
<i>Legislación Ambiental</i>	
<i>Otro (s) Especifique:</i>	

I.15 INFRAESTRUCTURA

TIPO DE PROBLEMA:	LOS TRES MÁS IMPORTANTES:
<i>Medios de comunicación</i>	
<i>Transporte</i>	
<i>Suministro de energía</i>	
<i>Agua y drenaje</i>	
<i>Otro (s) Especifique:</i>	

II. DE IGUAL MANERA ENUMERE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LAS TRES MEDIDAS QUE ESTA TOMANDO PARA RESPONDER A ESTOS PROBLEMAS. RECORDANDO QUE:

- (1) MAYOR IMPORTANCIA.
- (2) MEDIANA IMPORTANCIA.
- (3) MENOR IMPORTANCIA..

II.1 ECONÓMICOS

MEDIDAS:	LAS TRES MÁS IMPORTANTES:
<i>Préstamos</i>	
<i>Venta de propiedades</i>	
<i>Restringir el crédito a clientes</i>	
<i>Eliminar crédito a clientes</i>	
<i>Reducción de costos a partir de alianzas intraempresariales</i>	
<i>Otro (s) Especifique:</i>	

II.2 PRODUCTO

MEDIDAS:	LAS TRES MÁS IMPORTANTES:
<i>Innovaciones a sus productos</i>	
<i>Introducción de nuevos productos</i>	
<i>Contratación de agentes de ventas, comisionistas, distribuidores, etc.</i>	
<i>Contratación de publicidad</i>	
<i>Incorporación de tecnología para alcanzar mayor calidad</i>	
<i>Vigilancia de la calidad de los productos</i>	
<i>Otro (s) Especifique:</i>	

II.3 PROVEEDORES

MEDIDAS:	LAS TRES MÁS IMPORTANTES:
<i>Alianzas intraempresariales para la adquisición de insumos</i>	
<i>Producción propia de insumos</i>	
<i>Búsqueda de otros proveedores</i>	
<i>Otro (s) Especifique:</i>	

II.4 CLIENTES

MEDIDAS:	LAS TRES MÁS IMPORTANTES:
<i>Introducción de nuevos productos</i>	
<i>Subcontratación de partes del proceso para alcanzar mayor calidad</i>	
<i>Otro (s) Especifique:</i>	

II.5 TRABAJADORES

MEDIDAS:	LAS TRES MÁS IMPORTANTES:
<i>Otorgamiento de mayores salarios y/o prestaciones</i>	
<i>Capacitación de trabajadores</i>	
<i>Negociación con el sindicato</i>	
<i>Eliminación del sindicato</i>	
<i>Despido de trabajadores</i>	
<i>Uso de eventuales</i>	
<i>Otro (s) Especifique:</i>	

II.6 ACERCA DE LAS POLITICAS GUBERNAMENTALES Y LA INFRAESTRUCTURA QUE CORRESPONDEN A ÁMBITOS DE OPERACIÓN AJENOS A SU ESTABLECIMIENTO Díganos QUE ESTÁ HACIENDO PARA SOBRELLEVARLAS

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS.

I. CARACTERIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO.

I.1 PUESTO DEL INFORMANTE _____

I.2 ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: () AÑOS

I.3 ¿AÑO EN EL QUE SE FUNDÓ ESTE ESTABLECIMIENTO? 19 ()

I.4 SEÑALE CON UNA "X" EL TIPO DE RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL FUNDADOR DE ESTE ESTABLECIMIENTO Y SU GERENTE GENERAL:

RELACIÓN FUNDADOR-GERENTE	
<i>Ninguna</i>	
<i>Son la misma persona</i>	
<i>El Gerente es hijo</i>	
<i>El Gerente es hermano</i>	
<i>El Gerente es otro pariente. Especifique:</i>	

I.5 DÍGANOS QUE OTROS PUESTOS SON OCUPADOS POR PARIENTES DEL FUNDADOR DE ESTE ESTABLECIMIENTO Y SU RELACIÓN DE PARENTESCO CON ÉL.

PUESTO:

PARENTESCO CON EL FUNDADOR:

I.6 EN SU OPINIÓN, ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SER EMPRESA FAMILIAR?

I.7. ¿CUÁL ES LA PROCEDENCIA DEL CAPITAL DE ESTE ESTABLECIMIENTO?. POR FAVOR ANOTE LOS PORCENTAJES.

PROCEDENCIA DEL CAPITAL:	PORCENTAJE (%):
<i>Local</i>	
<i>Nacional</i>	
<i>Internacional Especifique:</i>	
<i>Otros</i>	

I.8 ¿ESTE ESTABLECIMIENTO PERTENECE A UNA EMPRESA? SI ___ NO ___

I.9 DE SER AFIRMATIVO SEÑALE SI SE TRATA DE UNA EMPRESA:

NACIONAL ()

LOCAL ()

I.10 ¿ES FILIAL DE ALGUNA TRANSNACIONAL? SI ___ NO ___

I.11 ¿ES FRANQUICIADORA DE ALGUNA COMPAÑÍA? SI ___ NO ___

II. FINANCIAMIENTO.

II.1. ¿CUÁL ES SU PRINCIPAL FUENTE DE FINANCIAMIENTO?. POR FAVOR ANOTE LOS PORCENTAJES.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO:	PORCENTAJE (%):
La Familia	
Fondos propios de la empresa	
Bancos	
Casa Matriz	
Otro (s) .Especifique:	

II.2 EN CASO DE HABER REALIZADO INVERSIONES MARQUE EL TIPO:

INVERSIONES EN:	1990-1994	1995-1999	EN PLANES
Maquinaria y equipo de producción			
Compra de equipo de cómputo			
Adquisición de mobiliario y equipo de oficina			
Terrenos, edificios y construcciones			
Otro (s). Especifique:			

III. MERCADOS.

III.1 ¿DE DÓNDE OBTIENE SUS INSUMOS? POR FAVOR ANOTE LOS PORCENTAJES.

PROCEDENCIA DE INSUMOS:	PORCENTAJE (%):
De la entidad	
Del país. Especifique los estados: _____	
Del extranjero. Especifique el/los países: _____	
Otro (s) Especifique: _____	

III.2 ¿DÓNDE VENDE SUS PRODUCTOS? POR FAVOR ANOTE LOS PORCENTAJES.

LUGAR DE VENTA:	PORCENTAJE DE VENTAS (%):
En la localidad	
En la entidad	
En la península (Yucatán, Campeche y Quintana Roo)	
En el país. Especifique los estados donde se encuentran sus tres clientes más importantes:	
En el extranjero* . Especifique el/los países:	

* NOTA: SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA, POR FAVOR, PASE AL APARTADO IV

III.3 ¿A PARTIR DE QUÉ AÑO EXPORTA SUS PRODUCTOS? 19 ()

III.4 ¿CUÁL HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DE SUS EXPORTACIONES EN ESTA DÉCADA?

	SE HAN INCREMENTADO		HAN DISMINUIDO	
	<i>En volúmen</i>	<i>En destino (países)</i>	<i>En volúmen</i>	<i>En destino (países)</i>
INICIOS DE 1990				
DESPUÉS DE 1995				

III.5. ¿ESTÁ INSCRITO EN ALGUN PROGRAMA PARA EXPORTACIÓN?

PROGRAMA:	
<i>Altex</i>	
<i>Pitex</i>	
<i>Maquiladoras</i>	
<i>Otros especifique:</i>	

III.6 SEÑALE CUÁL ES LA SITUACIÓN DE ESTE ESTABLECIMIENTO RESPECTO A LOS CERTIFICADOS ISO 9000

CERTIFICADOS ISO 9000	
<i>No piensa solicitar</i>	
<i>Solicitaron la certificación</i>	
<i>Planean solicitarla el año siguiente</i>	
<i>Ya la tienen</i>	
<i>Otro. Especifique:</i>	

IV. PRODUCTOS

IV.1 ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE ELABORA?

- a). _____
 b). _____
 c). _____

IV.2 ¿HA REALIZADO MODIFICACIONES EN ELLOS? SI ___ NO ___

IV.3 EN CASO DE SER AFIRMATIVO, ¿DE QUÉ TIPO SON LAS MODIFICACIONES REALIZADAS A SUS PRODUCTOS?. MARQUE CON UNA "X"

TIPO DE MODIFICACIÓN:	1990-1994	1995-1999	EN PLANES
<i>Utilización de nuevos insumos</i>			
<i>Sustitución de insumos</i>			
<i>Diversificación de las presentaciones</i>			
<i>Maquila de productos o presentaciones específicas para otras empresas</i>			
<i>Otro (s). Especifique:</i>			

IV.4 SEÑALE CUAL ES SU SITUACIÓN RESPECTO A LA ELABORACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS.

FABRICACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS:	
A partir de 1990	
Después de 1995	
Tiene planes de hacerlo	
No hay planes para nuevos productos	

IV.5 POR FAVOR EXPLIQUE LAS CAUSAS PARA INCURSIONAR EN LA ELABORACION DE NUEVOS PRODUCTOS. _____

V. TECNOLOGÍA

V.1 ¿DE DÓNDE PROVIENE LA TECNOLOGIA UTILIZADA EN SU ESTABLECIMIENTO? POR FAVOR ANOTE LOS PORCENTAJES.

LUGAR DE ORIGEN:	PORCENTAJE (%):
De la entidad	
Del país. Especifique los estados: _____	
Del extranjero. Especifique el/los países: _____	

V.2 ¿QUÉ TIPO DE TECNOLOGIA PREDOMINA EN SU EMPRESA. MARQUE CON UNA "X"

TECNOLOGÍA:	RECEPCIÓN DE INSUMOS:	TRANSFORMACIÓN:	EMPAQUE:
Herramientas			
Máquinas – Herramientas			
Máquinas operadas sin computadora			
Máquinas operadas con computadora			

V.3 ¿REALIZÓ CAMBIOS TECNOLÓGICOS A PRINCIPIOS DE 1990?. SI__ NO__

V.4 EN CASO DE RESPONDER AFIRMATIVAMENTE, SEÑALE DE QUE TIPO Y EN DÓNDE.

TIPO DE CAMBIO TECNOLÓGICO:	EN UNA O ALGUNAS MÁQUINAS	EN UN DEPARTAMENTO (ESPECIFIQUE)	EN TODA EL AREA DE PRODUCCIÓN	OTROS (ESPECIFIQUE)
REPARACIÓN				
MEJORAMIENTO				

ADQUISICIÓN				
--------------------	--	--	--	--

V.5 REALIZÓ CAMBIOS TECNOLÓGICOS DESPUÉS DE 1995. SI NO

V.6. EN CASO DE RESPONDER AFIRMATIVAMENTE SEÑALE DE QUE TIPO Y EN DÓNDE.

TIPO DE CAMBIO TECNOLÓGICO:	EN UNA O ALGUNAS MÁQUINAS	EN UN DEPARTAMENTO (ESPECIFIQUE)	EN TODA EL AREA DE PRODUCCIÓN	OTROS (ESPECIFIQUE)
REPARACIÓN				
MEJORAMIENTO				
ADQUISICIÓN				

V.7. ¿TIENE PLANES DE REALIZAR CAMBIOS TECNOLÓGICOS EN EL AÑO SIGUIENTE?

SI NO

V.8 EN CASO DE RESPONDER AFIRMATIVAMENTE SEÑALE DE QUE TIPO Y DÓNDE.

TIPO DE CAMBIO TECNOLÓGICO:	EN UNA O ALGUNAS MÁQUINAS	EN UN DEPARTAMENTO (ESPECIFIQUE)	EN TODA EL AREA DE PRODUCCIÓN	OTROS (ESPECIFIQUE)
REPARACIÓN				
MEJORAMIENTO				
ADQUISICIÓN				

V.9 ¿QUE LO MOTIVO A RENOVAR Y/O MODERNIZAR SU TECNOLOGÍA?

V.10 ¿LA EMPRESA REALIZA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO? SI NO

V.11 ¿EN QUÉ CONSISTE? _____

VI. PROCESO DE TRABAJO.

VI.1 SEÑALE LAS PRINCIPALES MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS EN ESTE ESTABLECIMIENTO.

VI.2 SEÑALE CUÁNTOS Y CUÁLES SON LAS ETAPAS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE DOS DE SUS PRODUCTOS PRINCIPALES.

VI.2.1 PRODUCTO 1: _____

ETAPAS: _____

VI.2.2 PRODUCTO 2: _____

ETAPAS: _____

VI.3 MARQUE CON UNA "X" LA FORMA EN QUE ESTÁ ORGANIZADO SU PROCESO DE PRODUCCIÓN.

ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN:	1990-1994	1995-1999	EN PLANES
<i>Líneas de producción</i>			
<i>Equipos de producción</i>			
<i>Módulos de producción</i>			
<i>Otro (s). Especifique:</i>			

VII. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

VII.1 MARQUE CON UNA "X" LA FORMA COMO SE PLANEA LA PRODUCCIÓN EN ESTE ESTABLECIMIENTO.

ENCARGADO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN:	
<i>Se planea a nivel directivo</i>	
<i>Conjuntamente entre las gerencias (ventas, compras, producción, recursos humanos, etc.)</i>	
<i>Gerente de producción con el personal de producción</i>	
<i>Matriz</i>	
<i>Otro. Especifique:</i>	

VII.2 MARQUE CON UNA X LA FORMA EN QUE MANEJAN LOS INSUMOS EN ESTE ESTABLECIMIENTO.

MANEJO DE INSUMOS:	1990-1994	1995-1999	EN PLANES
<i>Por stock</i>			
<i>Justo a tiempo</i>			
<i>Otros. Especifique:</i>			

VII.3 MARQUE CON UNA "X" LA FORMA CÓMO MANEJAN LOS PRODUCTOS EN ESTE ESTABLECIMIENTO.

MANEJO DE PRODUCTOS:	1990-1994	1995-1999	EN PLANES
<i>Se mantiene un stock</i>			
<i>Sobre pedido</i>			
<i>Justo a Tiempo</i>			
<i>Por temporadas</i>			
<i>Otros. Especifique:</i>			

VII.4 MARQUE CON UNA "X" EL PORCENTAJE EN QUE UTILIZA LA CAPACIDAD INSTALADA DE ESTE ESTABLECIMIENTO.

CAPACIDAD INSTALADA:	1990-1994	1995-1999	EN PLANES
<i>Menos del 50%</i>			
<i>En un 50%</i>			
<i>En un 75%</i>			
<i>En un 100%</i>			
<i>Le hace falta capacidad de producción</i>			

VII.5 MARQUE CON UNA "X" EL TIPO DE MAQUILA - SI ESTE ES EL CASO - QUE REALIZA PARA OTROS ESTABLECIMIENTOS O EMPRESAS.

TIPO DE MAQUILA:	
<i>Productos específicos</i>	
<i>Parte del proceso de producción</i>	
<i>No maquila</i>	
<i>Otros. Especifique: _____</i>	

VII.6 MARQUE CON UNA "X" LA FRECUENCIA CON LA QUE MAQUILA - SI ESTE ES EL CASO - PARA OTROS ESTABLECIMIENTOS Y EMPRESAS.

FRECUENCIA DE MAQUILA:	1990-1994	1995-1999	EN PLANES
<i>No maquila</i>			
<i>Ocasionalmente</i>			
<i>Por temporadas</i>			
<i>Siempre</i>			
<i>Otros. Especifique: _____</i>			

VII.7 MARQUE CON UNA "X" LA FRECUENCIA CON LA QUE SUBCONTRATA - SI ESTE ES EL CASO- A OTROS ESTABLECIMIENTOS O EMPRESAS.

FRECUENCIA DE SUBCONTRATACIÓN:	1990-1994	1995-1999	EN PLANES
<i>No subcontrata</i>			
<i>Ocasionalmente</i>			
<i>Por temporadas</i>			
<i>Siempre</i>			
<i>Otros. Especifique: _____</i>			

VII.8 MARQUE CON UNA "X" PARA QUÉ UTILIZA LA SUBCONTRATACIÓN DE OTROS ESTABLECIMIENTOS O EMPRESAS.

SUBCONTRATACIÓN:	
<i>No utiliza</i>	
<i>Para elaborar parte (s) del producto</i>	
<i>Para elaborar parte de la producción</i>	

Mantenimiento	
Contratación de personal	
Asesorías. Especifique	
Otros. Especifique:	

VII.9 MARQUE CON UNA "X" LA FORMA EN CÓMO SE ASIGNAN LAS LABORES DE PRODUCCIÓN

ASIGNACIÓN DE LABORES:	1990-1994	1995-1999
Por tareas individuales fijas		
Por tareas individuales rotativas		
Por puestos		
Por equipos de trabajo		

VII.10 SEÑALE CUÁL(ES) DE ESTAS PRÁCTICAS EXISTEN Y SE UTILIZAN EN SU EMPRESA

PRÁCTICAS:	EXISTEN:	SE UTILIZAN:
Estudios de tiempos y movimientos		
Manual de puestos		
Manual de procedimientos		
Cuotas mínimas de producción		
Equipos de trabajo		
Reglamento interno del trabajo		
Manual de inducción del trabajador		

VII.11 SEÑALE CUÁNTAS CATEGORÍAS EXISTEN ENTRE :

- A). OBREROS _____
 B). ADMINISTRATIVOS _____

VII.12 SEÑALE SI ESTE ESTABLECIMIENTO PROPORCIONA CAPACITACIÓN A SUS TRABAJADORES

CAPACITACIÓN:	1990-1994	1995-1999
SI		
NO		

VII.13 MARQUE CON UNA "X" AL ENCARGADO DE PROPORCIONAR LA CAPACITACIÓN – SI ESTE ES EL CASO - AL PERSONAL DE ESTE ESTABLECIMIENTO.

ENCARGADO DE CAPACITACIÓN:	
Otros trabajadores	
Departamento especializado al interior de la empresa	
Departamento especializado exterior a la empresa	
Otro (s) especificar:	

VII.14 TIPO DE CAPACITACIÓN OTORGADA A LOS TRABAJADORES. INDIQUE.

TIPO DE CAPACITACIÓN:	1990-1994	1995-1999	EN PLANES
Operativa por puesto			
Operativa por varios puestos			

<i>Nuevas formas de organización del trabajo</i>			
<i>Control de calidad</i>			
<i>Relaciones humanas</i>			
<i>Otro (s) Especificar:</i> _____			

VII.15 MARQUE CON UNA "X" LA FORMA DE SUPERVISIÓN DEL TRABAJO QUE EXISTE EN ESTE ESTABLECIMIENTO.

FORMA DE SUPERVISIÓN:	
<i>No supervisa</i>	
<i>Grupo de supervisores</i>	
<i>Equipos de trabajo</i>	
<i>Otro (s) Especificar:</i> _____	

VII.16 MARQUE CON UNA "X" LA FORMA DE REALIZAR EL CONTROL DE CALIDAD EN ESTE ESTABLECIMIENTO.

TIPO DE CONTROL:	1990-1994	1995-1999	EN PLANES
<i>No realiza</i>			
<i>Todas las unidades producidas y/o todas las fases del proceso</i>			
<i>Una muestra de la producción</i>			
<i>Otro (s) Especificar:</i> _____			

VIII. RELACIONES LABORALES

VIII.1 ¿EXISTE SINDICATO EN ESTE ESTABLECIMIENTO? SI ___ NO ___

VIII.2 ¿A QUÉ CENTRAL OBRERA PERTENECE? _____

VIII.3 ¿EXISTE UN CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO? SI ___ NO ___

VIII.4 MARQUE CON UNA "X" LA FORMA DE RECLUTAR A LOS TRABAJADORES. EN ESTE ESTABLECIMIENTO.

FORMA DE RECLUTAMIENTO:	1990-1994	1995-1999
<i>A través del mismo personal del establecimiento</i>		
<i>A través de la prensa o radio</i>		
<i>A través del sindicato</i>		
<i>A través de agencias de empleo</i>		
<i>Otro (s). Especificar:</i> _____		

VIII.5 MARQUE CON UNA "X" LA FORMA DE ASIGNAR FUNCIONES A UN TRABAJADOR DE NUEVO INGRESO EN ESTE ESTABLECIMIENTO.

FORMA DE ASIGNAR FUNCIONES:	1990-1994	1995-1999
<i>Examen de conocimientos</i>		
<i>Examen de habilidades y aptitudes</i>		
<i>Aprobación de cursos de capacitación</i>		

<i>Propuesta del sindicato</i>		
<i>Propuesta del jefe inmediato o del Depto. de Recursos Humanos</i>		
<i>No existen procedimientos formales</i>		
<i>Otro (s) Especificar:</i>		

VIII.6 MARQUE CON UNA "X" LA FORMA UTILIZADA PARA PROMOVER A UN TRABAJADOR DE PRODUCCIÓN EN ESTE ESTABLECIMIENTO.

MECANISMOS PARA PROMOVER TRABAJADORES:	1990-1994	1995-1999
<i>Antigüedad en el trabajo</i>		
<i>Examen de conocimientos</i>		
<i>Examen de habilidades y aptitudes</i>		
<i>Dominio de operaciones y tareas</i>		
<i>Aprobación de cursos de capacitación</i>		
<i>Propuesta del equipo de trabajo</i>		
<i>Por propuesta del jefe inmediato</i>		
<i>Propuesta del sindicato</i>		
<i>No existen procedimientos formales</i>		
<i>Otra forma. Especificar:</i>		

VIII.7 SEÑALE CON UNA "X" CUÁLES DE LAS SIGUIENTES ACCIONES SE HAN REALIZADO O SERÁN REALIZADAS EN ESTE ESTABLECIMIENTO EN ESTA DÉCADA.

ACCIONES:	1990-1994	1995-1999	EN PLANES
<i>Uso de eventuales</i>			
<i>Contratación de personal</i>			
<i>Despido de personal</i>			

VIII.8 SEÑALE CON UNA "X" LA FORMA CÓMO SE DETERMINAN LOS SALARIOS EN ESTE ESTABLECIMIENTO.

DETERMINACIÓN DE SALARIOS:	1990-1994	1995-1999
<i>Por antigüedad</i>		
<i>Tabulador</i>		
<i>Conocimientos</i>		
<i>Otros. Especifique:</i>		

VIII.9 ¿EXISTEN BONOS COMO FORMA DE RETRIBUCION A SUS TRABAJADORES EN ESTE ESTABLECIMIENTO SI ___ NO ___

VIII.10 EN CASO DE EXISTIR BONOS SEÑALE CON UNA "X" EL TIPO..

BONOS:	1990-1994	1995-1999	EN PLANES
<i>Por puntualidad</i>			
<i>Por productividad</i>			
<i>Por disciplina</i>			
<i>Otros Especifique:</i>			

VIII.11 MARQUE CON UNA "X" LAS PRESTACIONES CON QUE CUENTAN LOS

TRABAJADORES:DE ESTE ESTABLECIMIENTO.

- SEGURO SOCIAL _____
 - AGUINALDO _____
 - VACACIONES _____
 - REPARTO DE UTILIDADES _____
 - PRÉSTAMOS _____
 - DESPENSA _____
 - COMEDOR _____
 - UNIFORMES _____
 - BECAS _____
 - OTRO (S) _____
- ESPECIFIQUE: _____

IX. TRABAJADORES

IX.1 DÍGANOS CUÁNTOS EMPLEADOS TUVO LA SEMANA ANTERIOR ESTE ESTABLECIMIENTO.

- A) DE PLANTA _____
 B) EVENTUALES _____

IX.1.2

- A) SINDICALIZADOS _____
 B) DE CONFIANZA _____

IX.3 SEÑALE EL NÚMERO DE EMPLEADOS DE ESTE ESTABLECIMIENTO DE ACUERDO A SU CATEGORÍA OCUPACIONAL Y SEXO.

CATEGORÍAS:	TOTAL EMPLEADOS:	HOMBRES:	MUJERES:
<i>Directivos</i>			
<i>Administración</i>			
<i>Técnicos</i>			
<i>Obreros especializados</i>			
<i>Obreros generales</i>			
TOTALES:			

IX.4 SEÑALE EL NÚMERO DE EMPLEADOS DE ESTE ESTABLECIMIENTO DE ACUERDO A SU LUGAR DE PROCEDENCIA .

LUGAR DE PROCEDENCIA:	DIRECTIVOS	ADMINIS-TRATIVOS	TÉCNICOS	OBREROS ESPECIALIZADOS	OBREROS GENERALES
<i>De la localidad</i>					
<i>Localidades aledañas</i>					
<i>Del interior del estado</i>					
<i>Otros Estados</i>					
TOTALES:					

IX.5 SEÑALE LOS GRUPOS DE EDAD DE LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN EN ESTE ESTABLECIMIENTO.

RANGO DE EDADES:	DIRECTIVOS	ADMINIS-TRATIVOS	TÉCNICOS	OBREROS ESPECIALIZADOS	OBREROS GENERALES
<i>Entre 16 y 25 años</i>					
<i>Entre 26 y 40 años</i>					
<i>Más de 40 años</i>					

TOTALES:					
-----------------	--	--	--	--	--

IX.6 SEÑALE EL NIVEL ESCOLAR DE LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN ESTE ESTABLECIMIENTO.

ESCOLARIDAD:	DIRECTIVOS	ADMINIS- TRATIVOS	TÉCNICOS	OBREROS ESPECIALIZADOS	OBREROS GENERALES
<i>Sin escolaridad</i>					
<i>Primaria incompleta</i>					
<i>Primaria completa</i>					
<i>Secundaria</i>					
<i>Técnico medio</i>					
<i>Prepa o bachiller</i>					
<i>Estudios superiores</i>					
TOTALES:					

IX.7 SEÑALE LOS RANGOS DE ANTIGÜEDAD DE LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN ESTE ESTABLECIMIENTO .

ANTIGÜEDAD:	DIRECTIVOS	ADMINIS- TRATIVOS	TÉCNICOS	OBREROS ESPECIALIZADOS	OBREROS GENERALES
<i>Menos de 2 años</i>					
<i>De 2 a 5 años</i>					
<i>De 5 a 10 años</i>					
<i>De 10 a 20 años</i>					
<i>Más de 20 años</i>					
TOTALES:					