

# **GLOBALIZACIÓN Y FUERZA LABORAL EN CENTROAMÉRICA**

# **GLOBALIZACIÓN Y FUERZA LABORAL EN CENTROAMÉRICA**

**JUAN PABLO PÉREZ SÁINZ**

**Coordinador**



**FLACSO**

331.1  
G58g

**Globalización y fuerza laboral en Centroamérica /**  
coord. Juan Pablo Pérez Sáinz. -- 1 ed. -- San José:  
FLACSO-Programa Costa Rica, 1994.  
296p.

ISBN 9977-68-050-7

1. Industria-América Central 2. Relaciones Laborales - América Central 3. Relaciones industriales - América Central 4. Trabajo y trabajadores - América Central. I. Pérez Sáinz, Juan Pablo II. Título

Ilustración de la portada:  
Artesanía popular guatemalteca

Editora:  
Vilma Herrera

9618

Esta publicación se hace con la colaboración del  
Real Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega

© Programa Costa Rica - FLACSO

---

Primera edición: Mayo 1994

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - FLACSO  
Programa Costa Rica. Apartado 11747. San José, Costa Rica

## INDICE

|   |     |
|---|-----|
| PRESENTACION  | 7   |
| REFERENTES HISTÓRICOS Y TEÓRICOS PARA<br>CONTEXTUALIZAR EL ACTUAL PROCESO DE<br>REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL<br>EN CENTROAMÉRICA | 11  |
| <i>Juan Pablo Pérez Sáinz</i>   |     |
| INDUSTRIALIZACIÓN EN LA FRONTERA NORTE<br>DE MÉXICO: LAS MAQUILADORAS A DEBATE  | 49  |
| <i>Alfredo Hualde</i>   |     |
| ¿HAY UN NUEVO MODELO DE PRODUCCIÓN<br>EN LA INDUSTRIA COSTARRICENSE?  | 83  |
| <i>Allen Cordero</i>  |     |
| LA MAQUILA EN GUATEMALA: UN ACERCAMIENTO<br>A LAS RELACIONES LABORALES  | 135 |
| <i>Manuela Camus</i>  |     |

|   |     |
|---|-----|
| LA INDUSTRIA DE MAQUILA Y LA ORGANIZACIÓN<br>LABORAL. EL CASO DE HONDURAS | 201 |
|---|-----|

*Rosibel Gómez Zúñiga*  
*Ian Walker*

|   |     |
|---|-----|
| REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL Y GESTIÓN<br>DE LA FUERZA LABORAL EN CENTROAMÉRICA:<br>UN ANÁLISIS REGIONAL | 233 |
|---|-----|

*Juan Pablo Pérez Sáinz*

|              |     |
|--------------|-----|
| BIBLIOGRAFIA | 277 |
|--------------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| ANEXO METODOLOGICO | 287 |
|--------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| SOBRE LOS AUTORES | 291 |
|-------------------|-----|

|        |     |
|--------|-----|
| ÍNDICE | 293 |
|--------|-----|

# ¿HAY UN NUEVO MODELO DE PRODUCCIÓN EN LA INDUSTRIA COSTARRICENSE?

Allen Cordero

## PRESENTACIÓN

La industria costarricense surgió principalmente al amparo de las políticas de diversificación productiva, introducidas a partir de 1948, por los grupos emergentes organizados en lo que posteriormente dará origen al Partido Liberación Nacional. No obstante, dicha industria conocerá su desarrollo en el marco de la estructuración del Mercado Común Centroamericano (MCCA), durante la década de los 60 y principios de los 70.

Como es sabido, la industria que se desarrolló fue básicamente de producción de bienes de consumo y de ensamblaje de bienes intermedios, cuyo destino, en gran medida fue el mercado regional, el cual fue protegido de la competencia externa. Fue asimismo una industria muy dependiente tecnológica y administrativamente de las casas matrices o de sus proveedores externos.

En lo que respecta a las condiciones laborales de la fuerza de trabajo ubicada en estas empresas se ha hablado que ésta se ha encontrado sujeta a una situación de explotación, lo que se ha expresado en bajos salarios, ritmos de trabajo tayloristas, jornadas extenuantes, sistemas de trabajo peligrosos, entre otras características. Todo esto ha atentado contra la salud

física y emocional de estas trabajadoras. (Duarte González y Quintanilla Alvarez, 1991).

Por su parte, la organización sindical ha sido prácticamente inexistente debido a la persecución que han recibido los trabajadores cuando han intentado organizarse de una manera autónoma. La organización de sindicatos ha sido eventual y efímera, dándose especialmente en momentos de quiebra de algunas empresas, con el objeto de defender derechos adquiridos, como prestaciones legales, aguinaldo, etc. Más bien, el sindicalismo se ha concentrado principalmente en el sector público. Aparte de ello, la tasa de sindicalización ha disminuido en los últimos años.<sup>1</sup>

En su lugar, y principalmente a partir de la crisis económica de principios de los años ochenta, los sectores empresariales han estimulado la formación de asociaciones solidaristas, esto con el objeto de aliviar algunas de las necesidades más urgentes de los trabajadores, pero dentro de una concepción de colaboración obrero-patronal. La aparición de este tipo de organizaciones data de 1947, pero no es sino a partir de 1980 que realmente adquiere una fuerza considerable cuando recibe el apoyo de sectores empresariales y del propio Estado (CEDAL, 1989: 24).

Así, al 30 de setiembre de 1990 habían 1.154 asociaciones solidaristas con un total de 113.879 afiliados. Entre 1989 y 1990, la tasa de crecimiento de asociaciones solidaristas fue del 9.6%, mientras que la de afiliados fue del 17.7% (MTSS, 1992: 21,22).

Se ha anotado que el solidarismo al resolver algunas de las necesidades inmediatas de los trabajadores puede incidir en aumentar su esfuerzo productivo, pero, asimismo, las investigaciones que se han hecho, evidencian que este tipo de organización no se involucra en lo que respecta a la organización del trabajo. Más bien, el solidarismo se mantiene paralelo al pro-

---

1. La tasa total de sindicalización que en 1984 era del 17.2%, en 1991 llegaba al 15.6% (MTSS, 1992).

ceso de trabajo y considera toda decisión productiva como ámbito empresarial (Trejos: s.f.: 21).

Por su parte, tal y como se detalla en el estudio introductorio de Juan Pablo Pérez Sáinz, contenido en este mismo volumen, en el marco de las políticas de ajuste estructural, el sector industrial ha mostrado una importante tendencia al crecimiento, el cual se ha centrado en un volcamiento hacia el mercado extra-centroamericano. Es decir, se trata de un sector que ha experimentado un importante proceso de apertura comercial, de acuerdo a las políticas en boga.<sup>2</sup>

Empero, ni en el marco de la anterior política de sustitución de importaciones, ni en la presente de apertura y ajuste estructural ha constituido objeto de estudio, los modelos de organización del trabajo imperante en el interior de las empresas.

No obstante se puede presumir que en general en las fábricas costarricenses prevaleció el tradicional modelo taylorfordista, el cual se basa en las ideas desarrolladas inicialmente por Frederik Taylor y luego por Henry Ford. Sucintamente, los criterios organizadores de este modelo son:

- a. Planificación rigurosa del proceso de producción.
- b. Estructura organizativa piramidal, donde la cumbre y la base nunca se tocan.
- c. División vertical del trabajo.
- d. El individuo solamente realiza una tarea.
- e. Los incentivos otorgados al trabajador son de tipo económico (Iranzo, 1988: 49-51).

Según esta autora, estas ideas son las que persisten hoy en día de manera abrumadora en la producción industrial. No obstante, este modelo ha entrado en crisis debido al descontento

---

2. Para mayor ilustración al respecto consultar el estudio referido.

to obrero, la necesidad de la flexibilización técnica y de aumentar permanentemente la producción.

Ante las limitaciones señaladas al esquema taylor-fordista, se han desarrollado nuevos modelos de organización del trabajo, que pretenden enfrentar los problemas de la producción desde otro ángulo. Aunque existen una diversidad de esquemas y técnicas específicas, lo que las unifica, es el criterio de implicar a los trabajadores en el proceso productivo, esto es, lograr aprovechar todas sus capacidades mediante su involucramiento (Ibid, 63).

Es en este marco, que el objetivo principal de la presente investigación ha consistido en brindar elementos que permitan caracterizar el modelo bajo el cual opera la industria costarricense, dando especial relevancia a la descripción de las formas de organización del trabajo productivo. Es decir, la pregunta central que se busca responder es la de si persiste un patrón de relaciones laborales marcado por una estricta separación entre las labores de planificación, supervisión y dirección por un lado, y la ejecución del trabajo directo propiamente dicho. O bien, por el contrario, dicho esquema empieza a ser sustituido por uno donde hay un mayor involucramiento de los obreros más allá del trabajo estrictamente manual.

En lo referente a los aspectos metodológicos, el trabajo de investigación constó de dos fases. La primera consistió en la aplicación de una entrevista a gerentes de 24 empresas industriales exportadoras y la segunda, en la aplicación de una encuesta en cuatro empresas seleccionadas de las primeras. Al respecto se encuestaron 296 obreras(os); 74 por cada una de las empresas.<sup>3</sup>

En cuanto a la presentación formal de los resultados, se ha dividido en dos partes. En la primera, se suministran los resultados de la entrevista a gerentes. Y, en la segunda se

---

3. Por su parte, en el anexo metodológico se da cuenta del conjunto de criterios y procedimientos metodológicos implicados en la investigación.

analizan los datos obtenidos de la encuesta. Finalmente, se presentan las conclusiones globales.

## EMPRESAS EXPORTADORAS Y PROCESOS DE TRABAJO

Taly como se indicó anteriormente, la presente sección se dirige a describir y caracterizar la situación de 24 empresas exportadoras. En el primer acápite se suministra una caracterización general de las empresas; en el segundo se analizan los aspectos de involucramiento obrero; en el tercero se abordan los aspectos económicos; en el cuarto se analiza el empleo y las condiciones de trabajo y en el quinto se da cuenta de las relaciones obrero-patronales.

### *Características generales de las empresas estudiadas*

En el cuadro 1 se recogen las variables más relevantes que permiten obtener una visión general de las 24 empresas estudiadas. En cuanto al número de años de funcionamiento de las empresas, el promedio es de 11.8 años.

En cuanto a los regímenes de exportación se tiene que la mayor parte de las empresas, se encuentran adscritas al régimen de admisión temporal (RAT). Predominan las empresas cuyo capital es total o predominantemente extranjero. El empleo total generado es de 8.285 puestos de trabajo. El promedio por empresa es de 345 empleados. Por su parte, se ha invertido en maquinaria un total de US\$24.528.000. El promedio por empresa es US\$1.114.909. Y, el promedio de inversión por empleado<sup>4</sup> es de US\$2.984,6. Las empresas electrónicas, son las

---

4. Esto es la inversión total entre el empleo total.

**Cuadro 1**  
**CARACTERÍSTICAS GENERALES**  
**DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS**

| EMPRESA | AÑOS <sup>1</sup> | NACIONALIDAD | ACTIVIDADES | NUMERO DE EMPLEADOS | INVERSION EN MAQUINARIA (EN \$US) | PROMEDIO DE INVERSIÓN POR EMPLEADO (EN \$US) | REGIMEN DE EXPOR-TACIÓN <sup>2</sup> |
|---------|-------------------|--------------|-------------|---------------------|-----------------------------------|--|--------------------------------------|
| 1       | 7                 | EXT          | Textil      | 240                 | 200.000                           | 833  | RAT                                  |
| 2       | 4                 | EXT          | Electrónica | 174                 | 1.000.000                         | 5.747  | RZF                                  |
| 3       | 7                 | EXT          | Electrónica | 47                  | 1.000.000                         | 21.276                                       | RZF                                  |
| 4       | 3                 | EXT          | Electrónica | 141                 | 1.000.000                         | 7.092  | RZF                                  |
| 5       | 8                 | EXT          | Trípodes    | 15                  | 425.000                           | 28.333                                       | RZF                                  |
| 6       | 5                 | EXT          | Electrónica | 188                 | 909.000                           | 4.835  | RZF                                  |
| 7       | 8                 | NAC          | Textil      | 870                 | 554.000                           | 636  | RAT                                  |
| 8       | 61                | EXT          | Textil      | 245                 | 700.000                           | 2.857  | RCE                                  |
| 9       | 4                 | EXT          | Secadoras   | 1.600               | 6.800.000                         | 4.250  | RZF                                  |
| 10      | 19                | EXT          | Textil      | 415                 | S.I.                              | -----  | RAT                                  |
| 11      | 8                 | EXT          | Textil      | 315                 | 585.000                           | 1.857  | RAT                                  |
| 12      | 3                 | EXT          | Textil      | 400                 | 3.000.000                         | 7.500  | RAT                                  |
| 13      | 9                 | EXT          | Textil      | 170                 | 130.000                           | 764  | RAT                                  |
| 14      | 2                 | EXT          | Alfombras   | 83                  | 581.000                           | 7.000  | RAT                                  |

Sigue...

...viene

| EMPRESA | AÑOS <sup>1</sup> | NACIONALIDAD | ACTIVIDAD | NUMERO DE EMPLEADOS | INVERSION EN MAQUINARIA (EN \$US) | PROMEDIO DE INVER-SION POR EMPLEADO (EN \$US) | RÉGIMEN DE EXPOR-TACION <sup>2</sup> |
|---------|-------------------|--------------|-----------|---------------------|-----------------------------------|---|--------------------------------------|
| 15      | 4                 | EXT          | Textil    | 976                 | 1.000.000                         | 1.024   | RAT                                  |
| 16      | 15                | NAC          | Textil    | 100                 | S.I.                              | -----   | RAT                                  |
| 17      | 10                | EXT          | Textil    | 650                 | 1.500.000                         | 2.307   | RAT                                  |
| 18      | 3                 | EXT          | Textil    | 222                 | 650.000                           | 2.927   | RZF                                  |
| 19      | 60                | NAC          | Textil    | 400                 | 731.000                           | 1.827   | RAT                                  |
| 20      | 9                 | EXT          | Textil    | 338                 | 540.000                           | 1.597   | RAT                                  |
| 21      | 5                 | EXT          | Textil    | 160                 | 670.000                           | 4.187   | RAT                                  |
| 22      | 2                 | EXT          | Textil    | 116                 | 53.000                            | 456   | RAT                                  |
| 23      | 26                | NAC          | Textil    | 330                 | 1.000.000                         | 3.030   | RAT-RCE                              |
| 24      | 3                 | EXT          | Textil    | 90                  | 1.500.000                         | 16.666  | RZF                                  |

1. Años de funcionamiento de la planta.

2. RAT : Régimen de Admisión Temporal; RZF : Régimen de Zona Franca; RCE : Régimen de Contrato de Exportación.

Fuente: Investigación realizada.

que tienen un promedio de inversión más alto por empleado; US\$7.107,2. Seguidamente se colocan las empresas dedicadas a actividades diferentes ("otras"), con un promedio por empleado de US\$4.597,2. Finalmente, se encuentran las textiles que tienen el promedio de inversión más bajo, esto es, US\$2.122,4.

### *El involucramiento obrero en la producción*

Siendo el eje conductor de la presente investigación el detectar nuevas formas de organización del trabajo en la industria, se procedió a dividir las empresas entre aquellas donde habían formas de participación obrera de aquellas donde no se presentaban. Al respecto debe aclararse que por "participación obrera" se entiende grados de involucramiento de las obreras<sup>5</sup> en al menos alguna de las siguientes dimensiones: calidad, mantenimiento y producción. Se asume que tal involucramiento es adicional a las tareas ordinarias de carácter puramente manual. Es decir, se trata de aportar con ideas y sugerencias en el marco del proceso productivo.

Así, de las 24 empresas donde se entrevistaron a sus gerentes, se detectaron diversos elementos de participación obrera en 10, esto es en el 41.7% de las empresas estudiadas en esta primera fase. En el cuadro 2 pueden observarse las características de esta participación.

Del cuadro 2 puede destacarse que las formas de participación obrera no son homogéneas para el conjunto de las empresas. Así, están aquellas en las que la participación es solo un punto de referencia general que en la práctica significa intensificar la comunicación informal con los obreros, hasta aquellas hay un claro sistema formalizado de involucramiento, por ejemplo, los círculos de calidad.

---

5. Se utiliza el género femenino pues como se observará más adelante, la fuerza laboral de las empresas es predominantemente femenina.

Cuadro 2

### CARACTERÍSTICAS DE LA PARTICIPACIÓN OBRERA EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS<sup>1</sup>

| CASO | AREAS DE PARTICIPACIÓN   | MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN  |
|------|--|--|
| 2    | Diagnóstico y solución de problemas de producción  | Se escogen 10 empleados a suerte y comparten con ellos quejas sugerencias y moral de la compañía |
| 3    | Control de calidad   | Círculos de calidad  |
| 4    | Control de calidad   | Círculos de calidad  |
| 6    | Mantenimiento de equipo y maquinaria, diagnóstico-solución de problemas de producción y control de calidad | Se capacita previamente a los operarios en las áreas indicadas                                   |
| 7    | Aspectos variados <sup>2</sup>   | Se consulta a los operarios en los momentos que se requiera                                      |
| 12   | Aspectos variados <sup>2</sup>   | Se estimula participación informal   |
| 14   | Aspectos variados <sup>2</sup>   | Se realiza una reunión semanal para consultar y rectificar                                       |
| 17   | Control de calidad   | Se hacen reuniones cuando se presentan problemas   |
| 19   | Control de calidad   | Se pide opinión a los operarios  |
| 21   | Mantenimiento de equipo y maquinaria   | Se les capacita para el cuidado permanente de la maquinaria                                      |

1. Incluye a las diez empresas donde se detectó participación de los operarios. Por su parte, el número de casos corresponde a la numeración utilizada en el cuadro 1, para cada una de las empresas.
2. *Aspectos variados*: Esto es, de acuerdo a problemas y necesidades que se presenten en la marcha de la empresa.

Fuente: Investigación realizada.

Debe agregarse que en algunos casos pese a que en el momento actual no se han introducido formas de participación obrera, y que por ende no se encuentran contempladas en el cuadro precedente, los gerentes están conscientes de la necesidad de modificar sus esquemas de organización laboral, escuchan con avidez los resultados obtenidos por empresas donde se aplican esquemas de involucramiento y hasta introducen empíricamente mecanismos de participación.

Por tanto, la división que se ha introducido es ciertamente relativa, pues no todas las empresas en donde los informantes expresaron que no existían formas de involucramiento obrero, la situación imperante es tajantemente no participativa. Asimismo, en aquellos casos donde sí se detectó participación, la misma se da tal y como se ha dicho, esto es con gradaciones.

Esto mueve a pensar que los esquemas de involucramiento no se instalan en las empresas de un día para otro, sino que requieren de un proceso de ensayo y error donde el criterio determinante será el de los resultados de producción, tanto en términos de cantidad como calidad, así como en lo referente a garantizarse la estabilidad de su mano de obra a partir de mayores grados de identificación de la misma con los objetivos de la empresa.

Habría que tener en cuenta otro factor cual es la gran comunicación interna que existe entre los gerentes de las empresas. Estos se encuentran organizados en cámaras diversas o en grupos específicos, por ejemplo, por rama de actividad o por pertenecer a una misma zona franca. Las noticias circulan muy rápidamente, asimismo debe suponerse que existen procesos de socialización de las experiencias productivas, en concreto en lo que se refiere a las relaciones laborales.

Por otro lado, de igual modo que sucede con la importación de tecnología, ocurre en lo que alude a los modelos de relación laboral, es decir: estos se importan prácticamente de inmediato. De modo, que los modelos vigentes en términos de relaciones laborales, se encuentran estrechamente relacionados a los que imperan en las casas matrices. Se debe agregar que muchos de los gerentes, principalmente los gerentes generales, provienen

de las casas matrices y a veces concentran una experiencia de varios países. Muchas veces lo que estos hacen es aplicar sus modelos a las particularidades nacionales. Los gerentes que han aplicado modelos más participativos en plantas instaladas en el país, en general se encuentran satisfechos con sus resultados. Opinan ellos que el nivel educativo de los trabajadores costarricenses y su capacidad de adaptación facilitan las cosas.

El hecho de que los fenómenos de involucramiento de la fuerza de trabajo no sean homogéneos, nos lleva a ensayar una tipología de acuerdo a los grados de participación, tal y como se muestra en el cuadro 3. Para diseñarla se han tomado en cuenta dos aspectos; las áreas y los mecanismos de participación.

El criterio para clasificar como alta, media o baja participación es el grado de formalización o institucionalización de la participación. Es decir a mayor formalización, más alta participación, y viceversa. Se considera en este sentido que hay una alta participación cuando tanto el área como el mecanismo de participación se encuentran definidos de una manera precisa, es decir, formalizados. Participación media cuando solamente el área o el mecanismo están bien definidos. Mientras que por participación baja se entiende cuando ni el área, ni el mecanismo están definidos de un modo preciso y más bien se trata de una política general.

**Cuadro 3**

**CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO AL TIPO DE PARTICIPACIÓN OBRERA**

| TIPO DE PARTICIPACION | CASOS*            |
|-----------------------|-------------------|
| ALTA                  | 2,3 y 4           |
| MEDIA                 | 6 14, 17, 19 y 21 |
| BAJA                  | 7 y 12            |

\* Según la numeración presentada en el cuadro número 2.

De manera que en tres de los casos existe una alta participación, dos de estas empresas han introducido la modalidad de círculos de calidad<sup>6</sup> y en otro caso hay una modalidad específica de participación.<sup>7</sup> Estas tres empresas donde hay alta participación son electrónicas. Por su parte, 5 empresas mostraron una participación media, 3 de estas empresas son textiles, una es electrónica y la otra produce alfombras. Las empresas que mostraron una baja participación son 2, en ambos casos se trata de empresas textiles.

### *Aspectos económicos*

Partiendo de los resultados mostrados en el acápite anterior, la presentación del resto de la información obtenida se ha organizado a partir de la variable participación obrera. Así, en los cuadros siguientes, la columna que aparece con el nombre de empresas donde no hay participación, equivale a 14 empresas y la columna de empresas donde hay participación suman 10. En la última columna se presentan los resultados totales. Por su parte, los valores indicados en cada celda equivalen a la categoría modal, esto es, la característica que salió mencionada con más frecuencia, excepto en aquellos casos donde el valor que se presenta es el promedio de todas las empresas.

En lo que respecta a las características económicas de las empresas, el cuadro 4 presenta la información pertinente. Como se observa, en términos de adscripción a regímenes específicos de exportación, no se presentan diferencias entre las empresas estudiadas.

En relación a los años de funcionamiento de las empresas se puede notar que las empresas con participación obrera son,

---

6. Los círculos de calidad consisten en trabajar bajo responsabilidad de calidad y producción por departamento o grupo.

7. Selección al azar de 10 operarios que se reúnen para discutir diversos problemas de la producción y de carácter general.

**Cuadro 4**

**VARIABLES ECONÓMICAS EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS**

| VARIABLES                           | EMPRESAS DONDE NO HAY PARTICIPACIÓN | EMPRESAS DONDE HAY PARTICIPACIÓN                               | TODAS LAS EMPRESAS    |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|-----------------------|
| Régimen de exportación              | RAT (60.7%)                         | RAT(60.0%)   | RAT (60.4%)           |
| Años de funcionamiento (Promedio)   | 12.7                                | 10.7   | 11.8                  |
| Nacionalidad del capital            | Extranjero (78.6%)                  | Extranjero (90.0%)   | Extranjero (83.3%)    |
| Actividad                           | Textiles (85.7%)                    | Textiles (50.0%)   | Textiles (70.8%)      |
| Tipo de producción                  | Ensambladoras <sup>1</sup> (57.1%)  | Ensambladoras (50.0%)<br>Manufacturadoras <sup>2</sup> (50.0%) | Ensambladoras (54.2%) |
| Promedio de inversión por empleado: | US\$2.626,2                         | US\$3.515,9  | US\$2.984,6           |
| Maquinaria automática:              | Si (64.3%)                          | Si (90.0%)   | Si (75.0%)            |

1. Se incluyen empresas total o predominantemente ensambladoras.

2. Se incluyen empresas total o predominantemente manufactureras.

Fuente: Investigación realizada.

en promedio, dos años más nuevas que las empresas donde no hay participación.

La mayor parte de las empresas son total o predominantemente de capital extranjero; cerca de cuatro quintos del total. Sin embargo, entre las empresas donde se detectó participación obrera es mayor el peso relativo de las empresas extranjeras.

Un poco más de dos terceras partes de las empresas son textiles. Pero se debe subrayar que en las empresas donde no hay participación el peso relativo de las textileras es un poco mayor. Debe agregarse que en todas las empresas electrónicas se detectó participación obrera.

En cuanto al tipo de producción de las empresas no se detectaron grandes contrastes en ambos grupos.<sup>8</sup> Las empresas donde hay participación obrera se dividen a la mitad entre ensambladoras y manufactureras. Entre las empresas donde no hay participación obrera, predominan ligeramente las ensambladoras.

En lo referente a la inversión promedio por empleado, se tiene que las empresas donde hay participación obrera, tienen una inversión superior en un 33,9% respecto a las empresas donde no hay participación obrera. Se debe tener en cuenta, que en las empresas donde hay participación, se encuentran las electrónicas, que son las que tienen un promedio de inversión por empleado más alto.

En cuanto a la presencia de maquinaria automática, se tiene que la mayor parte de las empresas se encuentran utilizando en algún grado este tipo de maquinaria, esto es, tres cuartos del total. No obstante, en las empresas con participación obrera, el porcentaje de las que utilizan maquinaria automática es mayor.

Debe precisarse que la utilización de maquinaria automática va desde máquinas programables en las empresas textiles más modernizadas hasta la utilización de robots, brazos de

---

8. Por empresas ensambladoras se entienden aquellas que ya sea total o predominantemente se dedican al ensamblaje. Del mismo modo, las manufactureras son las que total o predominantemente se dedican a la manufactura.

robots, equipo programable para pruebas y realización de operaciones específicas, especialmente en las electrónicas y en una empresa dedicada a la manufactura de secadoras de pelo.

Debe agregarse que casi el 100% de la producción generada por la totalidad de las empresas se dirige al mercado externo, principalmente EUA. Solamente una empresa destina el 60,0% de su producción al mercado nacional, esta es una empresa que se adscribe simultáneamente a dos regímenes; el RAT y el RCE.

Finalmente, en relación a la presencia de formas de subcontratación se tiene que en el 41,6% de las empresas estudiadas se detectó esta situación. Al respecto, la gran mayoría de las empresas subcontratadas son medianas, entendiendo por tales aquellas que tienen entre 10 y 199 trabajadores.

En suma, puede advertirse que en lo que se refiere a las características económicas de las empresas estudiadas, en general no se detectan grandes contrastes entre las empresas con participación obrera de aquellas donde no hay participación. Lo que no quiere decir que no haya diferencias del todo. En general, las empresas con participación obrera se distinguen por ser fundamentalmente extranjeras, se trata principalmente de empresas electrónicas o textiles modernizadas, tienen un promedio de inversión ligeramente superior y casi la totalidad se encuentra utilizando maquinaria automática.

### *Empleo y condiciones de trabajo*

En cuanto al empleo, mientras en las empresas participativas el promedio de empleados es de 311 en las no participativas es de 369; esto es, un 15,7% más de empleados.

Por su parte, en relación al nuevo empleo que se espera generar en lo que resta del año<sup>9</sup>, en un 79,2% las empresas

---

9. La entrevista a los gerentes se realizó durante marzo y abril de 1993.

requieren aumentar su número de empleados, las cuales, en promedio, están necesitando 99 nuevos empleos. No se detectaron al respecto mayores diferencias entre los dos tipos de empresas. Por lo general, el 80% o más de los nuevos empleados que se requieren son obreras.

Empero, en la mitad de las empresas estudiadas se informó que se presentaban problemas en la contratación de operarias. Dichos problemas se presentan con más intensidad en las empresas donde no hay participación obrera, pues dos terceras partes de estas expresaron que acarreaban este tipo de problemas, mientras que su incidencia es bastante menor en las empresas donde hay participación obrera; solamente en el 30,0% de las empresas.

Para contratar nuevas obreras, generalmente se utiliza el procedimiento de pedir a los obreras que recomienden a otras. Esto se complementa con anuncios permanentes en la puerta de fábrica. Es frecuente leer en las puertas de las plantas anuncios que dicen lo siguiente: "Se necesitan operarios con o sin experiencia". Cuando las necesidades son mayores se pagan avisos en los medios de comunicación, principalmente en la radio y en menor medida en los periódicos. En un caso, el cura de la localidad informa a los feligreses de las ofertas de trabajo. Esto confirma, que en el caso del trabajo fabril se presenta carencia de mano de obra.

Así, puede observarse que posiblemente el empleo generado por este tipo de empresas continuará creciendo, por lo menos esta es la visión de los gerentes. Aunque claro está, dicha perspectiva podría verse alterada de ocurrir importantes modificaciones en el entorno socioeconómico, tal como el impacto del Tratado de Libre Comercio (TLC) en la economía nacional.

De manera que la flexibilización laboral en Costa Rica<sup>10</sup>, no se ha mostrado como en otros países, especialmente los euro-

---

10. De acuerdo a Osvaldo Alonso la flexibilización laboral presenta dos aspectos, a saber: la flexibilidad interna que corresponde a aspectos relacionados con la organización interna del trabajo y la flexibilidad externa que consiste en la reducción del empleo fijo, para ser sustituido por la sub-

peos, con importantes reducciones del empleo industrial; antes bien la tendencia es a la del incremento del empleo obrero. Como se verá más adelante, más bien los empresarios lamentan los problemas de rotación obrera y el ausentismo, al mismo tiempo que aspiran a tener una fuerza laboral estable e identificada con sus empresas.

En el cuadro 5, se observa que en la mayor parte de las empresas funcionan una serie de incentivos, los que pueden ser a la productividad, a la asistencia y a la calidad. Pero, es en las empresas donde no hay participación donde la presencia de los incentivos es más alta.

En concreto, es el incentivo a la productividad donde parece que el contraste, entre ambos tipos de empresas, es más significativo. En las empresas donde no hay participación la mayor parte lo aplica, mientras que en las empresas donde hay participación, este incentivo se encuentra presente en un poco más de dos terceras partes. En el caso del incentivo a la puntualidad, más bien es en las empresas donde hay participación que este es más frecuente. Finalmente, el incentivo a la calidad, aunque no es tan frecuente para el conjunto de las empresas ya que solamente un quinto de las empresas lo aplican, tiende a presentarse principalmente en las empresas donde no hay participación obrera.

En lo referido a la existencia de servicios,<sup>11</sup> se vio que en un poco más de la mitad de las empresas hay cinco o más servicios de los indicados. Es en las empresas donde hay participación obrera donde se observó una mayor cantidad con más servicios, es decir, poco más de dos terceras partes brindan a sus empleados cinco o más servicios. Aquí se está en presencia de una diferencia importante entre ambos grupos de empresas. Los servicios que aparecen más recurrentes son: médico, capa-

---

contratación y la contratación de eventuales. Es en relación a este segundo aspecto que se hace la comparación (Alonso, 1991: 145-146).

11. En el cuestionario aplicado se indagó por los siguientes servicios: guardería, médico, transporte, recreativos, capacitación, comedor subsidiado y otros.

**Cuadro 5**  
**VARIABLES SOBRE CONDICIONES LABORALES**  
**EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS**

| VARIABLES   | EMPRESAS<br>DONDE<br>NO HAY<br>PARTICIPACIÓN | EMPRESAS<br>DONDE<br>HAY<br>PARTICIPACIÓN | TODAS<br>LAS<br>EMPRESAS     |
|---|--|---|------------------------------|
| <b>Porcentaje de empresas según tipo de incentivos:</b>                     |  |   |                              |
| Productividad   | 85.7   | 70.0                                      | 79.2                         |
| Puntualidad   | 21.4   | 30.0                                      | 25.0                         |
| Calidad   | 28.5   | 10.0                                      | 20.0                         |
| Existencia de servicios   | Menos de 5 servicios<br>(57.2%)              | 5 o más servicios<br>(70.0%)              | 5 o más servicios<br>(54.2%) |
| <b>Empresas con reglamento de trabajo(%)</b>                                | 71.4   | 80.0                                      | 75.0                         |
| <b>Jornada laboral (Horas al día, en promedio)</b>                          | 9:46   | 9:36                                      | 9:42                         |
| <b>Descansos (minutos al día, en promedio)</b>                              | 64   | 55  | 60                           |
| <b>Empresas donde se trabajó horas extras durante la semana anterior(%)</b> | 64.3   | 80.0                                      | 70.8                         |
| <b>Promedio de horas extras por obrero a la semana</b>                      | 1  | 2.3                                       | 1.5                          |
| <b>Hay problemas de rotación de obreros</b>                                 | Si<br>(71.4%)                                | No<br>(60.0%)                             | Si<br>(58.3%)                |
| <b>Promedio de tasas<sup>1</sup> de rotación(%)</b>                         | 18.0   | 17.9                                      | 18.0                         |
| <b>Ausentismo durante la semana anterior(%)</b>                             | 9.2  | 4.3                                       | 7.7                          |

1. La tasa de rotación se calculó al año.

Fuente: Investigación realizada.

citación y comedor subsidiado, todos estos servicios se presentan en el 87.5% de todas las empresas.

Los aspectos relativos a la existencia o no de reglamento de trabajo no presentó mayores novedades. Tres cuartos de las empresas reportó la existencia de reglamento interno de trabajo. En los casos donde no había reglamento, se trataba por lo general de empresas que lo tenían en trámite.

La extensión de la jornada laboral y el tiempo destinado a los descansos tampoco presenta diferencias importantes entre los grupos de empresas. Si bien, en promedio, la jornada laboral es 10 minutos más extensa en las empresas donde no hay participación obrera, la situación se invierte en lo que hace a los descansos pues en dichas empresas se conceden 10 minutos más de descanso respecto aquellas donde se detectó participación obrera.

Más de las dos terceras partes de las empresas informaron que en la semana anterior se trabajó horas extras. Las empresas donde hay participación obrera mostraron una tendencia ligeramente superior a trabajar horas extras, pues en cuatro quintos de éstas se trabajó horas extras, contra dos terceras partes de las empresas donde no hay participación.

En el caso de las empresas con participación obrera, el promedio de horas extras, por operario, trabajadas durante la semana anterior fue de 1.3 horas más que en el otro grupo de empresas. Puede verse, sin embargo, que el tiempo extra trabajado es poco. Algunas de las causas para trabajar horas extras anotadas con mayor frecuencia, tienen que ver con problemas de atrasos en las líneas de producción. También se anotó asuntos de variabilidad de los pedidos, lo que exige elevar la producción en ciertos momentos.

En cuanto a la existencia de problemas de rotación de operarios, más de la mitad de los informantes, señaló que efectivamente se presentan este tipo de problemas. Es en las empresas donde no hay participación obrera que con mayor frecuencia se anota la existencia de este problema, pues más de dos terceras partes así lo manifestó. Contrastando con esto, solamente dos quintos de las empresas con participación obrera

informó la existencia de dicho problema. Sin embargo, no se presentan mayores diferencias en los promedios de los porcentajes de rotación, que para el conjunto de las empresas es del 18.0%.

De manera que siendo el dato objetivo de la rotación muy similar para ambos tipos de empresas, lo que difiere es la percepción del mismo por parte de los gerentes, ya que los gerentes de las empresas participativas tienden a verlo como un problema manejable, mientras que para los otros gerentes éste sí constituye un problema relevante.

Las causas de la rotación de obreras tiene que ver principalmente con asuntos de oferta y demanda de mano de obra, es decir, que los empleos requeridos por las empresas supera la cantidad de personas con deseos de trabajar en las empresas. Este fenómeno tiende a agudizarse en períodos de producción agrícola, afectando principalmente a las plantas que se encuentran ubicadas en zonas geográficas cercanas o inmersas en economías agrícolas, tales son los casos de las fábricas de la zona franca de Cartago, o cantones periféricos como Ciudad Colón, Santa Ana, Atenas y Coyol de Alajuela. En la medida que hay una considerable demanda de trabajo, los operarios a veces se permiten la libertad de trabajar según conveniencias personales, tales como cercanía geográfica, facilidades de transporte, presencia de familiares y amistades laborando en la misma empresa, etc.

Las altas tasas de rotación tienen que ver también con dos aspectos particulares, por un lado las características de la mano de obra y posiblemente una forma de descontento obrero. Es decir, en la medida que se trata de obreras jóvenes, frecuentemente se les presentan situaciones como cambio de estado civil o maternidad que las obliga a abandonar sus trabajos, por otro lado, es posible que algunas trabajadoras ya sea por cansancio acumulado o necesidades económicas busquen ser despedidas con el objeto de descansar por un tiempo y acceder a las prestaciones legales.

El ausentismo ronda, en promedio, en un 7.7% semanales en todas las empresas, pero es ligeramente superior en las

empresas donde no hay participación obrera. En las empresas donde el ausentismo tiene una mayor incidencia han optado por instrumentar incentivos a la asistencia y a la puntualidad, también se ha decidido brindar servicios médicos de empresa con el fin de que los operarios no se ausenten para ir a la clínica.

En general pues, se manifiestan pocas diferencias entre las empresas en lo que respecta a reglamento de trabajo, jornada laboral, y descansos. Las diferencias tienen alguna relevancia en lo que se refiere a los problemas de rotación ya que las empresas donde hay participación obrera tienden a no considerarlo como problema. También se presenta un mayor ausentismo en las empresas donde no hay participación obrera. Donde parecen radicar las mayores diferencias entre los dos grupos de empresas es en lo referente a los incentivos y a los servicios de empresa. Por un lado se expresa una tendencia de las empresas donde no hay participación obrera a instrumentar los incentivos como forma de elevar la producción y disminuir la rotación y el ausentismo. Pero, por otra parte, las empresas donde se detectó participación obrera se inclinan en menor medida a la concesión de incentivos y más bien prefieren brindar un mayor número de servicios. Hay que tener en cuenta que la carencia de mano obra lleva a las empresas a competir entre si en materia de incentivos y servicios.

### *Relaciones obrero-patronales*

Según se puede observar en el cuadro 6, la evaluación que se hace de las trabajadoras en general es buena, empero es en las empresas donde se detectó participación obrera que dicha evaluación es más positiva. En disciplina, cuatro quintos de las empresas con participación la calificaron como buena, mientras que en las empresas donde no hay participación, cerca de dos terceras partes se expresaron de igual manera. En rendimiento ambos tipos de empresas se mostraron relativamente homogéneas, pues un poco más de la mitad del total de empresas evaluaron como bueno este aspecto.

**Cuadro 6****VARIABLES SOBRE RELACIONES LABORALES  
EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS**

| VARIABLES                               | EMPRESAS<br>DONDE NO<br>HAY PARTI-<br>CIPACIÓN | EMPRESAS<br>DONDE HAY<br>PARTICIPA-<br>CIÓN | TODAS LAS<br>EMPRESAS                    |
|---|--|---|--|
| Evaluación de la disciplina             | Buena<br>(69.2%)                               | Buena<br>(80.0%)                            | Buena<br>(73.9%)                         |
| Evaluación del rendimiento              | Bueno<br>(53.8%)                               | Bueno<br>(60.0%)                            | Bueno<br>(56.6%)                         |
| Evaluación de la cooperación            | Buena<br>(66.6%)                               | Muy buena<br>(50.0%)                        | Buena<br>(50.0%)<br>Muy buena<br>(31.8%) |
| Relaciones con el Ministerio de Trabajo | Buenas<br>(78.6%)                              | Buenas<br>(80.0%)                           | Buenas<br>(79.2%)                        |

Fuente: Investigación realizada.

Es en el aspecto de cooperación donde parecen haber mayores diferencias pues la mitad de las empresas con participación evaluaron este aspecto como "muy bueno", en tanto en las empresas donde no hay participación solamente el 16.6% evaluaron a sus obreras de igual manera. Es posible que un esquema más participativo de los operarios en los procesos productivos tenga como resultado un incremento de los niveles de cooperación.

Respecto a los problemas más corrientes que formulan las operarias, sobresalen en primer lugar los que tienen que ver con las remuneraciones tanto en la forma de salario fijo como en incentivos. No obstante, solamente en tres empresas se informó de la existencia de conflictos colectivos. Estos conflictos en general han sido de carácter espontáneo.

Más bien, las quejas y los problemas por motivos salariales tienden a expresarse de manera individual. Aunque en la mayor parte de las empresas se manifestó que existían remuneraciones por arriba del mínimo legal, al mismo tiempo se dijo que se presentaban frecuentemente problemas económicos entre los trabajadores. Dicha situación se ha tratado de compensar con la creación de asociaciones solidaristas y creación de cajas de ahorro y crédito.

Otro problema muy corrientemente presentado, principalmente en las empresas textiles más tradicionales, tiene que ver con las relaciones entre las operarias y las supervisoras. En este sentido, las obreras se quejan por rechazos a la calidad y a la producción o por la forma como transmiten las órdenes.

Como es natural, por otra parte, las plantas presentan una intensa vida personal que como tal da lugar a asuntos como los consabidos chismes y los conflictos pasionales. En general, los gerentes expresaron que las situaciones que se muestran a estos niveles son manejables. Ordinariamente cuando se presenta algún conflicto de esta naturaleza, se llama a las partes al diálogo. No obstante, cuando alguna de las partes comete "falta grave" se le despide.

Por su parte en lo que respecta a las relaciones con el Ministerio de Trabajo, se informó que en general son buenas. No existen en este sentido diferencias relevantes entre ambos grupos de empresas.

En lo que se refiere a la legislación laboral vigente, la gran mayoría de los gerentes la conciben como obsoleta y desactualizada. Se subraya que el sistema para resolver problemas laborales es burocrático y lento. A pesar de ello, los gerentes piensan que se puede trabajar con ella, al respecto uno de los informantes dijo: "Al inicio pensé que (la legislación) era pura cochinado luego me di cuenta que es un sistema con el que se puede funcionar, pero hay que aprenderlo".

Por su parte en lo que alude a la política laboral del actual gobierno, en general se opina que ésta no presenta mayores novedades. Un sector de gerentes, sin embargo, manifestó su preocupación por el proyecto de ley de cesantía, según estos la

obligación de depositar permanentemente el fondo destinado a la cesantía (un 8.33% de las planillas), le resta capacidad a las empresas para elevar su competitividad en un marco socioeconómico determinado por la apertura comercial.

En cuanto a la organización sindical de los trabajadores existe una opinión generalizada de carácter negativo. Uno de los gerentes se expresó así de los sindicatos: "...son organizaciones que sólo piensan en el bienestar de sus cúpulas". Por lo contrario las opiniones respecto al solidarismo son buenas.

En lo referente a las virtudes de los trabajadores costarricenses se indicó por parte de los informantes que éstos son educados, esforzados y muy capaces para aprender y ajustarse a nuevos esquemas y exigencias. Además se dijo que es gente comunicativa. Empero, se subrayó que su principal defecto es su falta de disposición para el sacrificio. El hecho de que en el país no se haya dado una crisis como la que se vive en otros países, los hace muy volubles y sensibles, de modo que cualquier disgusto o circunstancia de menor importancia, los puede llevar a abandonar el trabajo sin mayores remordimientos.

En suma, las empresas participativas se caracterizan por valorar de una manera más positiva el desempeño de sus obreras, especialmente en lo que se relaciona con el aspecto de cooperación. Por su parte, los problemas que se señalan como más recurrentes son los que tienen que ver con las remuneraciones recibidas y las relaciones entre obreras y supervisoras. En cuanto a la organización obrera existe un rechazo absoluto al sindicalismo, mientras que se concibe a la organización solidarista como la forma más idónea de organización para resolver problemas inmediatos de las trabajadoras.

## LA PERSPECTIVA OBRERA

En esta parte se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación de una encuesta en cuatro empresas. Las

características generales de dichas empresas son las siguientes: dos de las empresas son textiles; una es electrónica y otra produce secadoras de pelo. En dos empresas se detectó participación obrera y en las otras dos no.<sup>12</sup> En total, hay 1.616 obreras en las cuatro empresas. La muestra fue de 296 obreras, 74 por cada empresa seleccionada.

La presentación de los resultados se ha dividido en tres acápite. En el primero, se exponen los resultados en torno a las características de la fuerza de trabajo empleada, los aspectos referidos a la movilidad laboral y las condiciones de trabajo imperantes. En el segundo, se presenta un análisis de la participación obrera según las empresas estudiadas. Y, en el tercero se da cuenta de las asociaciones más explicativas en términos de la participación obrera.

### *Mano de obra y condiciones de trabajo*

La información que se presenta se ha organizado de tal manera que se exponen los resultados por separado para cada tipo de empresas. También se dan a conocer los resultados obtenidos para el conjunto de la muestra, lo que es relevante para ensayar las caracterizaciones globales. Por otra parte, en la columna de la derecha, se suministran los valores de significación de las pruebas de hipótesis y los coeficientes de asociación respectivos.

---

12. Es preciso señalar que la clasificación de las empresas en participativas o no participativas se basó en la información obtenida de las entrevistas a los gerentes. Por otra parte se debe aclarar que la empresa número 2 se ha clasificado como "participativa", pero de manera diferente de la empresa número 1 donde esta participación se encuentra formalizada en círculos de calidad, en este caso se trata de una participación informal, que consiste en adiestrar a los mandos intermedios hacia una actitud de apertura ante las sugerencias y propuestas de los obreros.

*Características de la fuerza de trabajo.* En el cuadro 7 se brindan los resultados concernientes a las características de la fuerza laboral empleada. Los rasgos que presentan una mayor homogeneidad para los trabajadores de ambos tipos de empresas son los de sexo y lugar de nacimiento. Así, casi dos terceras partes de la fuerza de trabajo es femenina. Y, en lo relativo al lugar de nacimiento, prácticamente se dividen en partes iguales las que tienen un origen urbano de las que tienen origen rural.<sup>13</sup>

Como se ve, este ámbito laboral sigue siendo principalmente femenino, aunque últimamente, debido a la carencia de mano de obra, es un poco más común la incorporación de hombres a este tipo de trabajos.

En lo referente al origen, tampoco se encontraron diferencias estadísticamente significativas<sup>14</sup> entre ambos tipos de empresas. Debe agregarse que los porcentajes de obreras con origen rural no reflejan estrictamente procesos de migración, pues algunas de las empresas estudiadas se encuentran ubicadas en distritos y cantones rurales, justamente como mecanismo para captar mano de obra.

Respecto a algunas de las diferencias significativas, en términos de las características de la fuerza de trabajo, se tiene que en las empresas donde se detectó participación obrera la fuerza de trabajo tiende a ser más joven. Dicha característica puede verse no tanto en términos de edad promedio, sino especialmente en los grupos de edad. Así, en las primeras empresas el 64,9% de sus obreras tienen edades que van de 15 a 24 años, mientras que en las segundas lo es el 48,6%. Igualmente, en tanto en las empresas con participación el porcentaje de obreras con edades que van de los 31 a los 47 años es

---

13. Se considera urbana a las personas que nacieron en cabeceras de provincia y área metropolitana, mientras que tienen origen rural aquellas que nacieron en cantones y distritos rurales.

14. Por "diferencias estadísticamente significativas", se está entendiendo cuando el nivel de significación es igual o menor a 0.05.

Cuadro 7

**CARACTERÍSTICAS SOCIO-DEMOGRÁFICAS  
DE LOS OPERARIOS**

| VARIABLES                    | TIPO DE EMPRESAS               |                                   | TOTAL<br>(N=296) | P < <sup>1</sup> | V DE<br>CRAMER<br>O ETA |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|------------------|------------------|-------------------------|
|                              | PARTICI-<br>PATIVAS<br>(n=148) | NO PARTI-<br>CIPATIVAS<br>(n=148) |                  |                  |                         |
| SEXO (%)                     |                                |                                   |                  | .187             | .083                    |
| Mujeres                      | 58.1                           | 66.2                              | 62.2             |                  |                         |
| Hombres                      | 41.9                           | 33.8                              | 37.8             |                  |                         |
| Edad (Promedio<br>en años)   | 23.8                           | 26.7                              | 25.2             | .084             | .223                    |
| ESTADO CIVIL(%)              |                                |                                   |                  | .031             | .132                    |
| Solteras(os)                 | 68.2                           | 55.4                              | 61.8             |                  |                         |
| Casadas(os)                  | 29.7                           | 39.2                              | 34.5             |                  |                         |
| Otros                        | 2.0                            | 5.4                               | 3.7              |                  |                         |
| LUGAR DE<br>NACIMIENTO (%)   |                                |                                   |                  | .056             | .176                    |
| Distrito rural               | 25.2                           | 23.6                              | 24.4             |                  |                         |
| Cantón rural                 | 24.5                           | 19.6                              | 22.0             |                  |                         |
| Cabeceras de<br>provincia    | 17.7                           | 32.4                              | 25.1             |                  |                         |
| Area metropolitana           | 30.6                           | 22.3                              | 26.4             |                  |                         |
| Extranjeros                  | 2.0                            | 2.0                               | 2.0              |                  |                         |
| ESCOLARIDAD( %)              |                                |                                   |                  | .000             | .321                    |
| Hasta primaria<br>completa   | 42.6                           | 55.4                              | 48.9             |                  |                         |
| Secundaria<br>incompleta     | 27.7                           | 36.5                              | 32.1             |                  |                         |
| Secundaria<br>completa y más | 29.8                           | 8.1                               | 18.9             |                  |                         |

1. Pruebas de hipótesis: Chi cuadrado para variables nominales; U de Mann Whitney para variables ordinales y Prueba T para variables de intervalo.

Fuente: Investigación realizada.

solamente el 10.8%, en cambio en las otras empresas es del 25.7%.

En lo que se refiere al estado civil de las encuestadas en las empresas participativas, las solteras constituyen más de dos terceras partes, en tanto que en las otras empresas representan un poco más de la mitad.

En cuanto a la escolaridad, la misma tiende a ser más alta en las empresas con participación pues en este caso disminuye el grupo de las que han llegado hasta primaria completa, mientras que aumenta el que ha obtenido la secundaria completa y más, llegando en este caso a casi una tercera parte del total de obreras de estas empresas. De manera contraria, en las empresas donde no hay participación las personas que han llegado hasta primaria completa es casi la mitad y aquellas que tienen secundaria completa y más, constituyen una parte muy pequeña del total.

En suma, las trabajadoras de las empresas participativas tienden a caracterizarse por ser más jóvenes, básicamente solteras y tener un mayor nivel de escolaridad. Mientras que las otras empresas tienen un marco más amplio para la captación de su mano de obra.

*Movilidad laboral y condiciones de trabajo.* El cuadro 8 presenta los resultados obtenidos respecto a las variables de movilidad laboral. La característica más homogénea es la razón que tuvieron las obreras para tomar el presente trabajo. En este sentido, casi la mitad del total, adujo razones de tipo personal.

Empero, resultan diferencias significativas entre las trabajadoras de ambos tipos de empresas en todas las restantes variables analizadas, especialmente en lo que se refiere a la rama de actividad de su anterior trabajo. En efecto, mientras en las empresas participativas, alrededor de un tercio de las obreras procedían de un trabajo en la rama industrial, en cambio en las no participativas era de un poco más de la mitad. Además, en las empresas participativas, es mayor la proporción de personas que anteriormente no trabajaba.

**Cuadro 8**  
**MOVILIDAD LABORAL**

| VARIABLES                                   | TIPO DE EMPRESAS               |                                   | TOTAL<br>(N=296) | P < <sup>1</sup> | V DE<br>CRAMER<br>O ETA |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|------------------|------------------|-------------------------|
|   | PARTICI-<br>PATIVAS<br>(n=148) | NO PARTI-<br>CIPATIVAS<br>(n=148) |                  |                  |                         |
| TRABAJO ANTERIOR (%)                        |                                |                                   |                  | .045             | .145                    |
| <b>Formal</b>                               | 52.7                           | 66.9                              | 59.8             |                  |                         |
| <b>No formal</b>                            | 18.9                           | 12.8                              | 15.9             |                  |                         |
| <b>No trabaja</b>                           | 28.4                           | 20.3                              | 24.3             |                  |                         |
| RAMA DE ACTIVIDAD EN<br>ANTERIOR TRABAJO(%) |                                |                                   |                  | .014             | .170                    |
| <b>Industria</b>                            | 35.8                           | 52.7                              | 44.3             |                  |                         |
| <b>Otras</b>                                | 35.8                           | 27.0                              | 31.4             |                  |                         |
| <b>No trabaja</b>                           | 28.4                           | 20.3                              | 24.3             |                  |                         |
| RAZONES PARA TOMAR<br>EL TRABAJO (%)        |                                |                                   |                  | .547             | .085                    |
| <b>Familiares</b>                           | 11.5                           | 16.9                              | 14.2             |                  |                         |
| <b>Personales</b>                           | 50.0                           | 45.9                              | 48.0             |                  |                         |
| <b>Ambas</b>                                | 31.1                           | 28.4                              | 29.7             |                  |                         |
| <b>Otras</b>                                | 7.4                            | 8.8                               | 8.1              |                  |                         |
| VENTAJAS QUE<br>BUSCÓ (%)                   |                                |                                   |                  | .046             | .164                    |
| <b>Materiales</b>                           | 37.8                           | 32.4                              | 35.1             |                  |                         |
| <b>Morales</b>                              | 58.8                           | 57.4                              | 58.1             |                  |                         |
| <b>Ninguna</b>                              | 2.7                            | 10.1                              | 6.4              |                  |                         |
| <b>No sabe</b>                              | 0.7                            |                                   | 0.3              |                  |                         |

1. Prueba de hipótesis: chi cuadrado.

Fuente: Investigación realizada.

Por su parte, en lo relacionado con las ventajas<sup>15</sup> que buscaron las trabajadoras al ubicarse en el presente trabajo, se tiene que las obreras de las empresas participativas buscaron en mayor medida que las obreras de las empresas no participativas, ventajas de tipo material. También hay una diferencia significativa en lo referente a que no se buscó ninguna ventaja específica, siendo mayor el grupo de las obreras de las empresas no participativas que no buscaron ventajas.

Así, mientras en las empresas participativas una parte considerable de su fuerza de trabajo no tenía experiencia laboral o venía de ramas distintas a la industria, en cambio las obreras de las empresas no participativas se distinguen por proceder especialmente de la industria, y en general por tener mayor experiencia laboral. Esto tiene que ver con el rasgo anotado en el apartado anterior en el sentido de que las obreras de las empresas participativas son más jóvenes, por lo que poseen trayectorias laborales muy cortas o nulas. En cambio, las obreras de las empresas no participativas, tienen mayor experiencia laboral, principalmente en la rama fabril.

Por su parte, en lo que se refiere a las condiciones de trabajo, según puede verse en el cuadro 9, ambos tipos de empresas resultan muy parejas en cuanto a lo que se podría llamar lealtad hacia la empresa ya que tres cuartas partes del total optaría por marcharse del presente trabajo en caso de que en otra empresa se les brinden mejores salarios u otras ventajas. Del mismo modo, puede señalarse que la mayor parte de las encuestadas, esto es cuatro quintos, señalan que el trato recibido por parte de los supervisores es bueno o muy bueno. Esto puede interpretarse en el sentido de que el buen trato no necesariamente genera lealtades fuertes. Y, por otra parte, puede decirse que las personas que allí trabajan, así se sientan bien en sus actuales trabajos, se mueven con sentido de oportunidad, procurando ubicarse en lugares mejor pagados y que

---

15. Las ventajas "materiales" aluden a salarios, incentivos, servicios y horas extras, mientras que las ventajas "morales", se refieren a aspectos como trato, ambiente laboral, ubicación, compañerismo y otras.

**Cuadro 9**  
**CONDICIONES SE TRABAJO**

| VARIABLES   | TIPO DE EMPRESAS               |                                   | TOTAL<br>(N=296) | P < <sup>1</sup> | V DE<br>CRAMER<br>O ETA |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|------------------|------------------|-------------------------|
|   | PARTICI-<br>PATIVAS<br>(n=148) | NO PARTI-<br>CIPATIVAS<br>(n=148) |                  |                  |                         |
| SE IRÍA DE LA<br>EMPRESA (%)                                |                                |                                   |                  | .793             | .059                    |
| Si  | 75.0                           | 73.6                              | 74.3             |                  |                         |
| No  | 25.0                           | 26.4                              | 25.7             |                  |                         |
| PERCEPCION DEL TRATO<br>RECIBIDO DE LOS<br>SUPERVISORES (%) |                                |                                   |                  | .928             | .066                    |
| Muy bien  | 31.8                           | 33.8                              | 32.8             |                  |                         |
| Bien  | 48.0                           | 44.6                              | 46.3             |                  |                         |
| No bien   | 20.3                           | 21.7                              | 20.9             |                  |                         |
| HORAS EXTRAS-MES<br>PASADO (%)                              |                                |                                   |                  | .000             | .296                    |
| Demasiadas  | 16.2                           | 14.2                              | 15.2             |                  |                         |
| Suficientes   | 31.8                           | 39.9                              | 35.8             |                  |                         |
| Pocas   | 9.5                            | 26.4                              | 17.9             |                  |                         |
| No trabajó  | 42.6                           | 19.6                              | 31.1             |                  |                         |
| VENTAJAS EN LA<br>EMPRESA(%)                                |                                |                                   |                  | .005             | .191                    |
| Materiales  | 36.4                           | 22.8                              | 29.5             |                  |                         |
| Morales   | 60.1                           | 62.2                              | 63.2             |                  |                         |
| No hay  | 3.5                            | 11.0                              | 7.3              |                  |                         |
| INCONVENIENTES EN<br>LA EMPRESA (%)                         |                                |                                   |                  | .253             | .097                    |
| Materiales  | 19.4                           | 27.2                              | 23.4             |                  |                         |
| Morales   | 22.9                           | 18.4                              | 20.6             |                  |                         |
| No hay  | 57.6                           | 54.4                              | 56.0             |                  |                         |
| ANTIGÜEDAD<br>(PROMEDIO DE MESES<br>TRABAJADOS)             | 13.4                           | 28.4                              | 20.9             | .000             | .379                    |

1. Pruebas de hipótesis: Chi cuadrado para variables nominales; U de Mann Whitney para variables ordinales y Prueba T para variables de intervalo.

Fuente: Investigación realizada.

les brinden condiciones más ventajosas. Lo que tiene que ver, probablemente, con situaciones de carencias que se viven en sus hogares.

También resulta homogénea la percepción de inconvenientes o desventajas<sup>16</sup> en los dos tipos de empresas. Así, más de la mitad de las trabajadoras no observa tales inconvenientes en sus actuales trabajos. Alrededor de un cuarto del total de las obreras ve inconvenientes materiales y un quinto percibe inconvenientes de orden moral.

En cambio, en lo que se relaciona a la percepción de ventajas en su actual trabajo si aparecen importantes diferencias. En efecto, alrededor de un tercio de las obreras de las empresas participativas indica tener ventajas materiales, en contraposición a las obreras de las otras empresas, ya que en este caso aproximadamente un cuarto las percibe. Además, mientras en las empresas participativas es insignificante el sector de trabajadoras que no percibe ventaja alguna, en cambio, en las empresas participativas, ese sector es mayor. No obstante, la percepción de ventajas morales para el conjunto de la muestra es similar; cerca de dos terceras partes del total.

La percepción alrededor de las horas extras también presenta diferencias significativas. Las obreras de las empresas no participativas no sólo fueron las que menos dejaron de trabajar horas extras, sino que además consideran insuficientes la cantidad de ellas. Así, en estas empresas, solamente un quinto de sus trabajadoras no había laborado horas extras el mes pasado, mientras que un cuarto de ellas opinó que habían sido pocas las trabajadas. En cambio, en las empresas participativas, cerca de la mitad no trabajó horas extras y solamente un décimo opinó que habían sido pocas.

Por su parte, la antigüedad en el presente trabajo es considerablemente mayor en las empresas no participativas donde sus obreras, en promedio, tienen el doble de tiempo de permanecer en estas empresas que en las empresas participativas.

---

16. Aquí las desventajas materiales y morales se desglosan de igual manera a como se indicó en la nota anterior.

De manera que, es posible que las obreras de las empresas participativas no hayan definido muy consistentemente la posibilidad de hacer su vida laboral en estas empresas. Su nivel educativo y el hecho de que muchas continúen estudiando, les plantea retos y posibilidades fuera de este ámbito laboral, al menos para un sector de éstas. En cambio, las obreras de las empresas no participativas han hecho su trayectoria laboral en el medio fabril y pareciera que se sienten más identificadas con el mismo. Dedicar menos tiempo al estudio y se encuentran más dispuestas a laborar horas extras como una forma de aumentar sus ingresos y poder de esa manera cumplir con sus obligaciones familiares.

### *El involucramiento obrero según las empresas estudiadas*

Las variables que hacen a la participación obrera en esferas que van más allá del estricto trabajo manual, se presentan bastante homogéneas para ambos tipos de empresas. De manera que, según el cuadro 10, alrededor de un cuarto del total de trabajadoras participa en las reparaciones de las máquinas o equipo con los que trabajan. Por su parte, se detectó para el conjunto de la muestra que cerca de sus dos terceras partes participa dando soluciones cuando tiene problemas con sus operaciones de trabajo.

Además, vale la pena subrayar que una de las variables que expresaría de manera más clara fenómenos de participación obrera, cual es la presencia de reuniones de discusión de las obreras con ingenieros y supervisores para discutir problemas de producción, arrojó un resultado de un poco más de la tercera parte de las trabajadoras que estaría participando en tales reuniones. De modo que, si se toma esta variable como la que de manera más refinada estaría indicando participación obrera, se podría concluir que aproximadamente un tercio de las

**Cuadro 10**

**CARACTERÍSTICAS DE LA PARTICIPACIÓN OBRERA**

| VARIABLES                             | TIPO DE EMPRESAS               |                                   | TOTAL<br>(N=296) | p < <sup>1</sup> | V DE<br>CRAMER<br>O ETA |
|---------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|------------------|------------------|-------------------------|
|                                       | PARTICI-<br>PATIVAS<br>(n=148) | NO PARTI-<br>CIPATIVAS<br>(n=148) |                  |                  |                         |
| PARTICIPA EN AJUSTE<br>Y LIMPIEZA (%) |                                |                                   |                  | .058             | .117                    |
| Si                                    | 75.0                           | 64.2                              | 69.6             |                  |                         |
| No                                    | 25.0                           | 35.8                              | 30.4             |                  |                         |
| PARTICIPA EN<br>REPARACIONES (%)      |                                |                                   |                  | .409             | .056                    |
| Si                                    | 25.7                           | 20.9                              | 23.3             |                  |                         |
| No                                    | 74.3                           | 79.1                              | 76.7             |                  |                         |
| PARTICIPA DANDO<br>SOLUCIONES (%)     |                                |                                   |                  | .189             | .106                    |
| Participación<br>no baja              | 70.3                           | 60.8                              | 65.5             |                  |                         |
| Participación baja                    | 6.1                            | 10.1                              | 8.1              |                  |                         |
| No participa                          | 23.6                           | 29.1                              | 26.4             |                  |                         |
| NIVEL DE DISCUSIÓN (%)                |                                |                                   |                  | .562             | .062                    |
| No baja                               | 41.8                           | 35.8                              | 38.8             |                  |                         |
| Baja                                  | 4.8                            | 4.7                               | 4.8              |                  |                         |
| No hay                                | 53.4                           | 59.5                              | 56.5             |                  |                         |

1. Prueba de hipótesis: Chi cuadrado.

Fuente: Investigación realizada.

obreras, se encuentran experimentado procesos de involucramiento en la producción.

Se puede subrayar que los mecanismos de participación más frecuentes para ambos tipos de empresas son los que tienen que ver con el ajuste y limpieza de la maquinaria y los referentes a proponer soluciones cuando se presentan problemas de producción.

No obstante, prácticamente, en el límite de las diferencias, vale llamar la atención acerca de los resultados obtenidos para la variable referida al ajuste y la limpieza de las máquinas. En este caso, en las empresas participativas, tres cuartos de sus obreras informan que participan en este aspecto. De manera diferente ocurre en las empresas no participativas, donde son aproximadamente dos tercios quienes contribuyen en esta área. Es posible que las empresas participativas fomenten con mayor intensidad este tipo de colaboración dado su nivel tecnológico, el cual requiere una participación más activa de las trabajadoras en lo que se refiere a su mantenimiento. Es decir, que las características que asume aquí la participación se encuentra muy relacionada con los requerimientos técnicos propios de ser plantas más modernas.

Aunque lo que debe enfatizarse de la información presentada es su homogeneidad. Es decir, el conjunto de las empresas estudiadas han introducido mecanismos de participación de las trabajadoras. Esto se debe a que las formas y mecanismos de involucramiento obrero han asumido características híbridas. Esto es, que las empresas participativas no lo son totalmente y que las no participativas tampoco lo son absolutamente. Los perfiles de participación obrera en las empresas estudiadas, que se expresan en el cuadro 11, así lo reflejan.

Puede observarse que entre las empresas 1, 2 y 4<sup>17</sup> se presentan rasgos muy homogéneos, e incluso contradictorios a lo esperado. Así, se tiene que la empresa número 4 (no participativa) es en la que se informa de un mayor porcentaje de

---

17. En el presente cuadro las empresas 1 y 2 corresponden a las participativas y las 3 y 4 serían las no participativas.

Cuadro 11

**PERFILES DE PARTICIPACIÓN  
EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS**

| VARIABLES DE PARTICIPACIÓN                   | EMPRESA # 1        | EMPRESA # 2        | EMPRESA # 3        | EMPRESA # 4        |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ajuste y limpieza(%)                         | 63.5               | 86.5               | 64.9               | 63.5               |
| Reparaciones(%)                              | 28.4               | 23.0               | 20.3               | 21.6               |
| Soluciones a problemas de producción(%)      | No bajo<br>(70.3)  | No bajo<br>(70.3)  | No bajo<br>(58.1)  | No bajo<br>(63.5)  |
| % de obreras que maneja de 1 a 2 máquinas    | 48.7               | 51.3               | 45.9               | 70.3               |
| Discusiones con supervisores e ingenieros(%) | 50.0               | 43.2               | 20.3               | 60.8               |
| Cantidad de reuniones -mes anterior(%)       | De 1 a 2<br>(24.3) | De 1 a 2<br>(31.1) | De 1 a 2<br>(12.2) | De 1 a 2<br>(51.4) |
| Se toma en cuenta la opinión(%)              | 48.6               | 33.8               | 18.9               | 52.7               |

Fuente: Investigación realizada.

obreras que discuten con ingenieros y supervisores problemas relativos a la producción. Por otro lado, lo que indicaría una mayor formalización de la participación como lo es la presencia de reuniones para discutir problemas de producción, refleja, asimismo, para la empresa número 4, que cerca de la mitad de las obreras participa en tales reuniones. Mientras que las empresas participativas, solamente alrededor de un cuarto de las obreras informó haber participado en reuniones de este tipo.

Debe precisarse que los resultados mostrados por la empresa número 2 no fueron tan sorprendentes puesto que de antemano se conocía que esa empresa funcionaba bajo un esquema al que se le podría denominar de "participación informal", ya que en la entrevista con el gerente se detectó que no existía un modelo específico de organización del trabajo, sino una política general impulsada por la gerencia en torno al estímulo de la consulta permanente a los trabajadores.

Mientras que los resultados obtenidos en la empresa número 4 fueron sorprendidos. En concreto la empresa que se esperaba fuera menos participativa, resultó la más participativa. Esto requirió de nuevas consultas con el gerente de esta empresa, quien informó, que la introducción de estos mecanismos de participación era una iniciativa suya. Explicó que él empezó a trabajar en el medio fabril como supervisor y que desde ese tiempo se dio cuenta de lo improductivo que es un sistema "totalitario" de organización laboral.<sup>18</sup> Paralelamente estudiaba ingeniería en la universidad y tuvo acceso a lecturas que relativizaban los esquemas predominantes. Le llamó la atención técnicas de consulta y participación como la llamada "tormenta de ideas" y la realización de reuniones con los obreros. La imposibilidad de poner en práctica sus ideas le llevó a abandonar su anterior trabajo. Pero, desde hace seis años que asumió la gerencia de la empresa donde ahora labora, se sintió con la autoridad requerida como para aplicar sus ideas. Explica, por tanto, que la participación en la empresa que él dirige no obedece a criterios "científicamente adoptados" sino a su experiencia.

Al preguntársele cómo miraban este esquema de organización laboral, los gerentes de la casa matriz (ubicada en New York), explicó que en este campo ellos no se metían, pues lo que les interesaba eran los resultados obtenidos. Agregó, que en EUA, funcionan dos plantas de esta misma empresa, una muy grande y otra pequeña y que en sus visitas había observado que

---

18. Resulta interesante la calificación del fordismo hecha por el gerente de esta empresa como un esquema "totalitario".

la grande funcionaba bajo el modelo "totalitario", mientras que la pequeña funcionaba bajo una forma muy similar a la suya.

De modo que, esta fábrica también funciona bajo un esquema de participación informal, en que del mismo modo que sucede con la empresa número 2, la iniciativa gerencial ha sido un factor de primordial importancia, en este caso fomentada por la experiencia acumulada y las reflexiones provocadas a partir de la educación universitaria.<sup>19</sup>

Por su parte, la empresa que se esperaba fuera la más participativa, esto es la número 1, que en la entrevista con su gerente informó que funciona bajo el esquema de los "círculos de calidad", no apareció con grandes diferencias al menos con respecto a las empresas 2 y 4, lo que en parte se puede explicar por el poco tiempo que llevan de instaladas en el país (3 años) y, por consiguiente, es plausible que todavía se encuentre en una fase de experimentación.

Así, esto explica la presencia de relativamente pocas diferencias entre las empresas estudiadas. Lo que queda reflejado en el índice de participación laboral.<sup>20</sup> Los resultados obtenidos se presentan en el cuadro siguiente.

- 
19. Un fenómeno similar logramos observar recientemente en una cooperativa de ahorro y crédito en Panamá que funciona bajo el esquema de "círculos de calidad total", el cual fue adoptado desde hace dos años, a partir de una asesoría que se recibió por parte de la Facultad de Economía de la Universidad de Panamá.
20. El índice de participación laboral (INDPL) fue construido de la siguiente manera:
- En las variables de ajuste-limpieza de la maquinaria y en la de reparaciones, se les asignó a cada una un valor de 1 cuando había participación y de 0 cuando no.
  - En la variable de soluciones a problemas de producción, se dio valor 2 cuando además de participar, se consideraba que las propuestas eran aceptadas. Se asignó valor 1 cuando había participación, pero sus propuestas no eran aceptadas. Y, se otorgó valor 0 cuando no se participaba del todo.
  - En la variable de reuniones con ingenieros y supervisores, se dio valor 2 cuando se presentaban estas reuniones y además se consideraba que sus opiniones eran tomadas en cuenta. Valor 1, cuando se presentaban tales reuniones pero las opiniones no eran tomadas en cuenta. Y, valor 0 cuando no

Cuadro 12

**ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN LABORAL,  
SEGÚN EMPRESAS ESTUDIADAS**

| INDPL      | EMPRESA<br># 1 | EMPRESA<br># 2 | EMPRESA<br># 3 | EMPRESA<br># 4 | TOTAL          |
|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| No hay (%) | 2.7            | 2.7            | 10.8           | 6.8            | 5.8<br>(17)    |
| Bajo (%)   | 28.8           | 26.0           | 36.5           | 25.7           | 29.3<br>(86)   |
| Medio (%)  | 42.5           | 46.5           | 43.2           | 37.8           | 42.5<br>(125)  |
| Alto (%)   | 26.0           | 24.7           | 9.5            | 29.7           | 22.4<br>(66)   |
| TOTAL      | 24.8<br>(73)   | 24.8<br>(73)   | 25.2<br>(74)   | 25.2<br>(74)   | 100.0<br>(294) |

Prueba de hipótesis: chi cuadrado = .063.

Coefficiente de asociación: V de Cramer = .135

Fuente: Investigación realizada.

De acuerdo al universo indagado, la categoría modal es "participación media", esto es que el INDPL, tiene valores medios para cerca de la mitad de los obreras de las empresas. Aunque vale destacar, que mientras en las empresas 1, 2 y 4 cerca de un cuarto de sus trabajadoras muestran un IDPL alto, en cambio, la empresa número 3, solamente manifiesta alrededor de un décimo de sus trabajadoras en esa condición.

---

habían reuniones. A su vez, el resultado obtenido se multiplicó por un coeficiente del número de reuniones realizadas durante el mes pasado.

Así, el valor máximo del INDPL era de 6 y el mínimo de 0.

En suma, se está en presencia de un esquema de involucramiento laboral híbrido e informal, poco sistematizado, dependiente en buena medida de la iniciativa gerencial. Podría agregarse que se trata de un modelo informal de involucramiento que se introduce desde arriba, mientras que la iniciativa obrera ha sido un factor muy secundario. La escasa organización obrera independiente, la debilidad de una cultura obrera propia, inciden en la forma que ha asumido este fenómeno por el momento. Además, es posible, que el temor de los empresarios y gerentes a que la participación obrera tome cauces inconvenientes para ellos tales como, discusiones sobre salarios, incentivos, condiciones de trabajo, etc, les haya llevado a introducir la participación de una manera muy controlada y azarosa.

De manera que, las empresas sin necesariamente adscribirse a un modelo productivo estructurado y definido, han hecho ajustes empíricos en su accionar tendientes a flexibilizar las tradicionales relaciones verticales y de separación tajante entre dirección y ejecución del trabajo.

### *Factores que inciden en la participación obrera*

En el presente acápite se da cuenta de los resultados obtenidos del cruce de las variables referentes a la participación obrera, con el conjunto de variables relativas a las características sociodemográficas de las obreras, las de movilidad laboral y las referentes a las condiciones de trabajo.

Preliminarmente debe informarse que no se presentaron asociaciones significativas en los cruces de las variables referidas a la participación obrera en el ajuste y limpieza de las máquinas, ni tampoco en lo que se refiere a la participación en la reparación de las máquinas, con el conjunto de variables antes indicadas. En cambio, en las que tienen que ver con las discusiones de grupo y la solución a problemas de producción,

algunas de las pruebas de hipótesis resultaron significativas. En los dos siguientes apartados se exponen y analizan tales resultados.

*Nivel de discusiones en grupo.* Debe aclararse que la categoría que indica "no hay participación" se refiere a cuando no hay reuniones de discusión, la referente a "discusión baja" es cuando las obreras indicaron participar en reuniones pero consideraban que sus opiniones no eran tomadas en cuenta, mientras que por "discusión no baja" se entiende que además de participar en reuniones, las obreras consideraban que sus opiniones si eran tomadas en cuenta.

En el cuadro 13 se puede observar que cuatro variables resultaron asociadas con este importante indicador de participación obrera, esto es trato, ventajas y desventajas en la empresa y edad.

En lo relativo a la primera variable que se presenta, esto es el trato, puede observarse que según mejore el trato mayor es la participación en las discusiones grupales. De manera que, mientras casi la mitad de los que informan que reciben un muy buen trato tienen una participación no baja, en cambio solamente un cuarto de quienes informan que no reciben un buen trato, tienen una discusión no baja. De manera inversa, dos terceras partes de quienes expresaron no recibir buen trato, se ubican entre quienes no participan en reuniones de discusión.

La motivación tiene que ver, además, con otros factores de la vida de las obreras en las empresas, en especial, con el conjunto de ventajas que éstas perciben. De modo, que mientras menos de un décimo del grupo que no experimentan ventajas tiene una participación no baja, en cambio alrededor de dos quintos de quienes aprecian ventajas materiales y morales, tiene una participación no baja. Entretanto, en un sentido contrario, la proporción de obreras que no participa en discusiones disminuye a medida que al mismo tiempo se percibe estar recibiendo ventajas tanto de orden material como moral.

**Cuadro 13**

**NIVEL DE DISCUSIONES EN GRUPO, SEGÚN EL TRATO,  
VENTAJAS, DESVENTAJAS Y EDAD**

| Nivel de<br>discusión    | TRATO               |               |              | VENTAJAS            |                        |                     |
|--------------------------|---------------------|---------------|--------------|---------------------|------------------------|---------------------|
|                          | Muy<br>bien         | Bien          | No<br>bien   | Sin<br>ventajas     | Ventajas<br>Materiales | Ventajas<br>Morales |
| No hay<br>discusión(%)   | 50.5                | 56.9          | 64.5         | 66.7                | 56.5                   | 55.6                |
| Discusión<br>baja(%)     | 1.1                 | 4.4           | 11.3         | 19.0                | 5.9                    | 2.8                 |
| Discusión<br>noo baja(%) | 48.4                | 38.7          | 24.2         | 14.3                | 37.6                   | 41.7                |
| TOTAL                    | 32.3<br>(95)        | 46.6<br>(137) | 21.1<br>(62) | 7.3<br>(21)         | 29.7<br>(85)           | 62.9<br>(180)       |
|                          | p .004 <sup>1</sup> |               |              | p .006 <sup>1</sup> |                        |                     |
|                          | D de Somers = -.114 |               |              | V de Cramer = .159  |                        |                     |

Sigue...

...viene

| Nivel de discusión   | DESVENTAJAS           |                        |                     | EDAD                  |              | TOTAL        |                             |
|----------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|--------------|--------------|-----------------------------|
|                      | Sin desventajas       | Desventajas Materiales | Desventajas Morales | Más jóvenes           | No Jóvenes   |              | jóvenes                     |
| No hay discusión(%)  | 55.6                  | 64.7                   | 50.8                | 58.1                  | 63.0         | 42.6         | 56.5                        |
| Discusión baja(%)    | 3.1                   | 2.9                    | 11.9                | 3.0                   | 4.1          | 11.1         | 4.8                         |
| Discusión no baja(%) | 41.4                  | 32.4                   | 37.3                | 38.9                  | 32.9         | 46.3         | 38.8                        |
| TOTAL                | 56.1<br>(162)         | 23.5<br>(68)           | 20.4<br>(59)        | 56.8<br>(167)         | 24.8<br>(73) | 18.4<br>(54) | 100.0<br>(296) <sup>2</sup> |
|                      | p < .045 <sup>1</sup> |                        |                     | p < .047 <sup>1</sup> |              |              |                             |
|                      | V de Cramer = .130    |                        |                     | D de Somers = .04967  |              |              |                             |

1.  $P < \chi^2$  cuadrado.

2. En: "trato" el total de casos fue de 294; en, "ventajas" de 286; en, "desventajas" 289 y en "edad" fueron 294.

Fuente: Investigación realizada.

En la siguiente variable que se presenta, esto es, la referente a desventajas, puede corroborarse la anterior información. Así, en este caso del grupo que no percibe desventajas, cerca de dos cuartos muestran una participación no baja. También puede resaltarse que aproximadamente dos terceras partes de quienes perciben desventajas materiales no participan en discusiones.

Y, por último con referencia a la edad, puede observarse que son las no jóvenes (de 30 a 47 años) las que muestran una tendencia más pronunciada a la participación. Así, cerca de la mitad de este grupo tiene una participación no baja, mientras que de las más jóvenes (de 15 a 24 años) es cerca de una tercera parte quienes tienen una participación no baja.

Ahora bien, debe recordarse del acápite anterior que mientras las empresas participativas se distinguían por conceder a sus obreras mayores ventajas materiales y morales, en cambio las empresas no participativas tenían la característica de tener una mano de obra con mayor trayectoria laboral, especialmente industrial.

Así, en conjunto, la información aquí expuesta puede interpretarse en el sentido de que en las empresas participativas las personas que participan derivan su motivación de las ventajas que reciben, tanto materiales como morales. Mientras que en las empresas no participativas, las obreras derivan su motivación, y por ende, una mayor participación a partir de una mayor identificación con su trabajo. Empero, unas y otras empresas son cuidadosas con el trato brindado a sus trabajadoras, en tanto que entienden que este es un mecanismo moral tendiente a incentivarlas, y por consiguiente obtener de ellas mejores niveles de productividad, tanto en lo que respecta al trabajo manual directo como al relativo a las sugerencias y a un involucramiento mayor en la gestión productiva.

*Soluciones a problemas de producción.* Como se observó en el anterior apartado, la participación de las obreras dando soluciones a problemas de producción, es una de las áreas que

apareció con más participación para ambos tipos de empresas; alrededor de dos terceras partes del total de trabajadoras colaboran en tal sentido.

En el cuadro 14 aparecen los resultados de los cruces con esta variable que resultaron con diferencias significativas. Así, en lo que respecta al trato puede observarse dos terceras partes de los grupos que manifestaron recibir un muy buen o buen trato, al mismo tiempo tienen una no baja participación. Mientras tanto, alrededor de la mitad de las que manifiestan no recibir buen trato, tiene una no baja participación.

En lo referente a lo que se podría denominar lealtad hacia la empresa, expresado en la posibilidad de marcharse de ésta en caso de que en otra se les ofrezcan mejores posibilidades, se tiene que, contrariamente a lo que se esperaría, es ligeramente mayor el porcentaje de no baja participación entre quienes se marcharían, que entre quienes no se marcharían. Se debe tener en cuenta que el grupo de quienes no expresan una lealtad fuerte es mayoritario y que esto es válido para ambos tipos de empresas. De manera, que ninguna empresa, independientemente del trato ni del modelo de relaciones laborales que aplica, genera lealtades fuertes.

Respecto a la existencia o no de desventajas, puede verse que hay una tendencia al incremento de la participación en los grupos que perciben desventajas materiales y morales. Puede ser que un incremento en la participación, lleve a las obreras a un aumento de la conciencia acerca de las posibles carencias que tienen en sus actuales trabajos, lo cual es coherente con los resultados obtenidos en la anterior variable analizada, relativa a la lealtad.

En conjunto, pues, se ha observado como se confirma que el trato es una variable que incide positivamente respecto al incremento en la participación, en este caso en lo relativo a proponer soluciones a problemas de producción. En cambio, no se observó que la lealtad hacia la empresa, ni la percepción de desventajas, sean variables que incidan afirmativamente en el fenómeno de la participación. Antes bien, parece existir una asociación contraria.

Cuadro 14

**SOLUCIONES A PROBLEMAS DE PRODUCCIÓN.  
SEGÚN TRATO, LEALTAD Y DESVENTAJAS**

| Nivel de participación con respecto a proponer soluciones | TRATO  |               |              | LEALTAD                                     |               | DESVENTAJAS                                 |                        |                     | TOTAL                       |
|---|--|---------------|--------------|---|---------------|---|------------------------|---------------------|-----------------------------|
|   | Muy bien                                     | Bien          | No bien      | No se iría                                  | Se iría       | Sin Desventajas                             | Desventajas Materiales | Desventajas Morales |                             |
| No propone soluciones (%)                                 | 27.8   | 26.3          | 24.2         | 34.2  | 23.6          | 31.9  | 22.1                   | 18.3                | 26.4                        |
| Baja participación (%)                                    | 6.2  | 3.6           | 21.0         | 2.6   | 10.0          | 4.3   | 13.2                   | 11.7                | 8.1                         |
| No baja participación (%)                                 | 66.0   | 70.1          | 54.8         | 63.2  | 66.4          | 63.8  | 64.7                   | 70.0                | 65.5                        |
| TOTAL   | 32.8<br>(97)                                 | 46.3<br>(137) | 20.9<br>(62) | 25.7<br>(76)                                | 74.3<br>(220) | 56.0<br>(163)                               | 23.4<br>(68)           | 20.6<br>(60)        | 100.0<br>(296) <sup>1</sup> |
|   | p < .001 <sup>2</sup><br>D de Somers = -.034 |               |              | p < .043 <sup>2</sup><br>V de Cramer = .145 |               | p < .037 <sup>2</sup><br>V de Cramer = .132 |                        |                     |                             |

1. En la variable "desventajas", el total de casos es de 291.

2. p <= chi cuadrado.

Fuente: Investigación realizada.

## CONCLUSIONES

1. Tres factores se pueden considerar para caracterizar el modelo productivo prevaleciente en la industria costarricense, a saber: la orientación del mercado, las formas de organización de la producción y la situación de su fuerza de trabajo.

Los datos mostrados en el presente estudio indican que en cada uno de los factores señalados, pero especialmente en los asuntos referidos al mercado y a la organización de la producción, se han operado cambios, que hacen plausible la tesis de que en el marco actual se han introducido importantes modificaciones en el modelo productivo industrial.

En términos generales este modelo se puede caracterizar como crecientemente abierto al exterior, portador de nuevos esquemas de organización laboral tendientes a la flexibilización, especialmente en lo que se refiere a un mayor involucramiento de las trabajadoras en la gestión productiva, lo que aquí se ha dado en llamar participación obrera. Empero, al mismo tiempo, en gran medida, es una industria que sigue dependiendo de tener a su disposición una abundante y barata mano de obra y de los subsidios estatales.

De manera que los procesos de globalización en que esta industria se está introduciendo, hasta el momento se encuentran al servicio de elevar la productividad y la competitividad. Pero los beneficios de los avances que se muestran en este terreno, difícilmente han incidido en una valorización de la fuerza de trabajo involucrada. Aunque, para las trabajadoras de estas industrias constituye una alternativa de empleo inmediata y que les permite obtener niveles de subsistencia.

Así, la globalización en la industria costarricense se muestra con resultados contradictorios. Por una parte, se globalizan mercados y procesos productivos, pero, por otra parte, se mantiene una desvalorización de los recursos nacionales tales como los servicios y la fuerza de trabajo.

2. En cuanto a la orientación del mercado, se tiene que producto de las políticas de ajuste estructural y apertura que se han venido ejecutando en el país desde mediados de la década de los 80, las mismas, en lo que respecta al sector industrial, han incidido en un incremento de su apertura externa, al mismo tiempo que la fuerza de trabajo empleada aquí, ha mostrado un crecimiento sostenido, lo que ha contribuido a reducir la tasa de desempleo abierto.

Por su parte, esta es la tendencia que parece se profundizará en el futuro, esto es a través del incremento de los regímenes de exención total de impuestos como lo es el de zonas francas y la introducción de empresas orientadas al mercado mundial, que buscarán mano de obra barata, servicios eficientes y estabilidad socio-política.

3. La investigación de campo realizada mostró un fenómeno novedoso en el campo de la organización de la producción, tal como lo es un mayor grado de involucramiento de las obreras en tareas como el control de calidad, el mantenimiento de equipo y maquinaria, el diagnóstico y solución de problemas de producción, entre otras. Esta situación tiende a modificar el modelo productivo de inspiración taylor-fordista centrado en una separación estricta entre la dirección y la ejecución del trabajo productivo.

No obstante, pudo observarse gradaciones en la participación. De modo que tiende a ser más alta donde se encuentra formalizada, mientras que es menor, donde la participación presenta un carácter informal. Es posible que las empresas que introducen mecanismos participativos avancen de una menor a una mayor formalización, mediante un proceso de ensayo y error.

En concreto, a nuestro juicio, se está ante un esquema productivo, híbrido, informal, poco sistematizado y en buena parte dependiente de la iniciativa gerencial. Se trata de la introducción de algunos elementos de participación obrera "desde arriba" en tanto que la iniciativa obrera ha sido un factor secundario.

Así, sin que las empresas se adscriban a un modelo específico y estructurado, han introducido correcciones empíricas en su actividad. De modo que, las empresas más verticales tienen mecanismos puntuales de consulta y participación horizontal, mientras que las empresas más horizontales no rompen totalmente con los mecanismos y procedimientos tradicionales.

Las áreas que resultaron con mayor involucramiento obrero fueron las de ajuste-limpieza de la maquinaria y la de formulación de propuestas de solución a problemas de producción. Asimismo, debe anotarse que una parte significativa de la fuerza de trabajo informó de la existencia de reuniones de discusión con supervisores e ingenieros, que sería la variable que expresaría un nivel de participación más formalizado.

Algunos factores explicativos de este fenómeno son, por una parte, que muchas de las plantas sean subsidiarias de empresas matrices ubicadas en el exterior y en las que se han introducido estos nuevos modelos. De modo, que las subsidiarias tienden a importar no solamente tecnología sino también modelos de organización del trabajo. Pero por otra parte, los procesos de socialización gerencial y empresarial, permiten intercambiar experiencias y tender hacia el equilibrio. Es posible, que las empresas menos modernizadas "copien", en lo que les sea factible, los nuevos esquemas que observan en las más modernizadas. Otros factores que se pueden agregar son la propia experiencia gerencial, así como el papel de las universidades en la divulgación de nuevos modelos productivos.

4. Se puede puntualizar que las empresas con esquemas participativos relativamente, más formalizados, se distinguen por captar una mano de obra más joven, educada, soltera y con trayectorias laborales más breves. Por su parte las obreras de dichas empresas buscaron ventajas materiales y opinan que las han encontrado en sus actuales trabajos. En tanto que las obreras de las empresas no participativas no buscaron mayores ventajas y tienden a no percibir beneficios significativos en sus actuales trabajos.

Las empresas participativas tienden a captar mano de obra con las características anotadas no solamente debido a sus modelos de organización laboral, sino que al ser empresas con tecnología más nueva y sofisticada, requieren de un mejor nivel educativo de sus empleados. También incide el interés en bajar costos de producción, en tanto que es una mano de obra que requiere de menores cargas indirectas.

5. Las variables que resultaron con mayor incidencia en la participación de las obreras fueron el trato, pues a mejor trato se dan mayores niveles de participación. También la percepción de ventajas, ya que se notan mayores niveles de participación entre quienes opinan estar recibiendo ventajas, principalmente materiales. De modo contrario, quienes perciben desventajas, participan menos. Y, la edad, donde el grupo de mayor edad muestra niveles más altos de participación.

Por tanto, pareciera que el perfil de trabajadora participativa es de edad relativamente madura y que percibe una serie de ventajas, al mismo tiempo que se encuentra satisfecha con el trato recibido.

6. No obstante, tanto en empresas participativas como en no participativas, lo que se podría denominar lealtad de las obreras hacia las empresas es bastante bajo. En ambos casos, la mayor parte de las obreras se marcharían de sus actuales trabajos si en otras empresas les ofrecen mejores salarios y condiciones de trabajo, básicamente materiales.

Mayor participación no conlleva necesariamente incrementos en la identificación con sus empresas, pues lo que busca esta fuerza laboral es aliviar su situación de pobreza. Esta aseveración se ve reforzada por las altas tasas de rotación y ausentismo presentes en el conjunto de las empresas, a tal grado que se ha convertido para las empresas en uno de los problemas más relevantes.

La ausencia de organización autónoma de las trabajadoras, producto de la oposición rotunda de los empresarios, así como la legislación vigente, muestra que uno de los temores centrales

de éstos sea que mediante la organización obrera se tiendan a romper los topes salariales, los sistemas de pago de incentivos, así como la cantidad y calidad de los servicios brindados.

Así, el hecho de que las empresas se encuentren en el marco de la ley en materia de salarios, horas extras y garantías laborales no significa que no sea una aspiración obrera mejorar su situación objetiva, lo que hasta el momento no han logrado de manera significativa, debido a su nula representación en las instancias de negociación.

La desorganización obrera en términos de estructuras propias que les representen, ha incidido a su vez en la forma que hasta el momento han asumido los esquemas de involucramiento. Es decir, los fenómenos de participación obrera, hasta el momento se encuentran muy determinados por las propuestas gerenciales. Como se ha visto, la participación obrera hasta ahora se ha encontrado al servicio del incremento de la productividad, pero ello no ha incidido en una valorización del trabajo de sus obreras.