

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

LA INDUSTRIA DE MAQUILA Y LA ORGANIZACIÓN LABORAL. EL CASO DE HONDURAS	201
---	-----

*Rosibel Gómez Zúñiga*  
*Ian Walker*

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

*Juan Pablo Pérez Sáinz*

BIBLIOGRAFIA	277
--------------	-----

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

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

ÍNDICE	293
--------	-----

# LA INDUSTRIA DE MAQUILA Y LA ORGANIZACIÓN LABORAL. EL CASO DE HONDURAS

Ian Walker  
Rosibel Gómez Zúñiga

A inicios de la década de los setentas, se podía todavía hablar de un número reducido de países en donde se concentraba y desarrollaba el grueso de la producción industrial mundial. El panorama en los noventas aparece bastante diferente. La producción industrial no sólo no se concentra en los países avanzados sino que se encuentra dispersa globalmente, contando con una amplia participación de los países en vías de desarrollo. El proceso de globalización del desarrollo industrial comenzó a tomar forma, a mediados de la década de los setentas con la apertura de fábricas, subsidiarias de grandes compañías de los países desarrollados, en países en vías de desarrollo, especialmente en el continente asiático. Inicialmente a este proceso se le dio el nombre de "la nueva división internacional del trabajo" (Froebel et al., 1980).

La competencia y las demandas cada vez mayores de los trabajadores en los países desarrollados, llevó a numerosas compañías a pensar en una estrategia que les permitiera seguir siendo rentables a través de la transferencia de ciertas operaciones relativamente sencillas a plantas ubicadas en países de bajos costos laborales. La creación de los nuevos establecimientos inicialmente tenía entre sus objetivos, la reducción de costos vía la contratación de mano de obra barata. Muchas veces ésto fue también una respuesta por parte de las empresas de los

países desarrollados frente a la creciente competencia en actividades como la confección de ropa y ensamblaje electrónico localizadas en los países recién industrializados, sobre todo en los asiáticos. A este tipo de reorganización de empresas grandes se le ha dado en llamar "production sharing" (producción compartida).

A la par que ésto sucedía, muchos países en vías de desarrollo comenzaron a promover políticas orientadas a atraer la inversión extranjera con fines específicos como aliviar el desempleo, captar divisas y tener acceso a nuevas tecnologías y destrezas, apoyándose en la explotación de su ventaja comparativa de abundante mano de obra barata. Esto, junto con la modernización de los medios de transporte y la evolución de las operaciones de producción, hicieron posible la reubicación de procesos productivos de países desarrollados a menos desarrollados. La organización laboral en este tipo de industrias se caracterizó por la "importación" de modelos organizativos de las compañías matrices. Un elemento típico de estas industrias, era la adopción de un modelo de integración vertical de producción orientado a incrementar la intensidad y productividad del trabajo, para acelerar y aumentar el volumen de producción de bienes masificados a bajo costo. Con estas formas de actividad industrial se produce el nacimiento de un nuevo tipo de actividades denominadas más comunmente como maquiladoras y zonas francas que han favorecido el desarrollo de nuevos enclaves productivos.

En el caso específico de Honduras, este tipo de políticas tuvo su inicio a finales de la década de los setentas con la creación de la Zona Franca de Puerto Cortés. El marco legal hoy en día vigente se completó, a mediados de los ochentas, con la promulgación de la legislación sobre Zonas Industriales de Procesamiento del Sector Privado (ZIP) y la adopción del reformado Régimen de Importación Temporal (RIT). Su auge se remonta a los últimos tres años, a raíz de la adopción del paquete de medidas del ajuste estructural con el gobierno de Callejas. Frente al actual escenario internacional, la industria maquiladora puede representar una alternativa tanto para las

compañías transnacionales como para el propio país en el contexto de ajuste. Las preguntas obligatorias son entonces: ¿qué patrones laborales están adoptando las industrias maquiladoras que operan en el país para responder de forma estratégica al mercado mundial?; ¿nos encontramos de cara al surgimiento de un tipo de patrón laboral diferente a la experiencia "tradicional" del país?; ¿qué implicaciones tiene el desarrollo de estas industrias para los trabajadores en términos de su cultura e identidades laborales?

Este trabajo tiene como objetivo responder de manera exploratoria a estas preguntas a partir de la interpretación de la evidencia recabada en una investigación realizada sobre empresas maquiladoras. Tal interpretación se lleva a cabo en tres apartados. El primero remite a un análisis sobre aspectos generales y gestión laboral de 22 casos de estudio de plantas industriales exportadoras. En el siguiente acápite se interpreta la información recabada a través de una encuesta de fuerza laboral que se aplicó en cinco de estas empresas. Esta información remite a características de la mano de obra, a su movilidad laboral hacia el actual empleo y a su valoración de las condiciones de trabajo así como su involucramiento en ciertos aspectos del proceso laboral. Se concluye con una serie de reflexiones que buscan aportar respuestas a las interrogantes planteados.

## FLEXIBILIDAD Y ORGANIZACIÓN LABORAL

Este apartado contiene la información suministrada por la gerencia de las plantas. En general se intentó obtener una caracterización de las empresas, tanto a través de lo reportado en las entrevistas en términos de sus características generales, sistema de relaciones de trabajo y apreciación sobre el entorno laboral, así como a través de la observación personal durante las visitas a las plantas.

## *Características generales de las plantas*

El cuadro 1 contiene datos generales de las 22 plantas estudiadas. El promedio de años de operación de las empresas es de 4.6 lo que muestra que se está ante un proceso reciente, impulsado—sobre todo— por la legislación de fines de los ochentas, tal como se ha mencionado en la introducción. Las empresas con más años de operación son dos: la primera de 14 años pertenece a la Zona Libre mientras la segunda con 19 años es un caso de empresa reconvertida acogida al RIT. Por otra parte, las más recientes y que no alcanzan aún el año de operaciones, se encuentran amparadas en las ZIP como era de esperar.

Respecto a la localización espacial de las plantas, un aspecto que no se recoge en el cuadro en cuestión, hay que mencionar que dos plantas de las tres empresas acogidas al régimen de ZL, se ubican en Puerto Cortés, mientras la tercera tiene parte de su proceso productivo en Choloma. Las firmas acogidas a la Ley de ZIP se encuentran todas ubicadas en los nuevos parques industriales (Choloma, Búfalo y Villanueva). La mayor dispersión se encuentra en las empresas que trabajan con el RIT, que tienen localizadas sus plantas individuales en diferentes áreas de la ciudad de San Pedro Sula, con la excepción de una empresa de componentes electrónicos que opera en Tegucigalpa. En este mismo sentido, se puede señalar que las mejores instalaciones físicas corresponden a las plantas que operan en las ZIP, con espacios amplios, bien iluminados y con buena ventilación. Las peores acondicionadas se encuentran en las industrias que trabajan bajo el RIT, aunque el caso No.4 constituyó una notable excepción.

Otra dimensión que se refleja en el cuadro en cuestión tiene que ver con la nacionalidad. Como se puede observar predomina la propiedad extranjera (siete empresas de procedencia asiática y seis estadounidense) mientras del resto hay que resaltar dos casos de capital mixto, ambas hondureño-estadounidense.

**Cuadro 1**  
**CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS PLANTAS**

EMPRESA	AÑOS DE FUNCIONAMIENTO	NACIONALIDAD	NO. DE EMPLEADOS	TIPO DE INDUSTRIA	INVERSION EN MAQUINARIA EN US\$	UBICACION
1	2	HONDUREÑA	470	Textil <sup>a</sup>	---	ZIP
2	4	EUA	470	Textil <sup>a</sup>	---	ZIP
3	3	ASIÁTICA	750	Textil <sup>a</sup>	\$830,000	ZIP
4	15	HONDUREÑA	620	Textil <sup>a</sup>	\$1,200,000	RIT
5	3	ASIÁTICA	619	Textil <sup>b</sup>	\$100,000	ZIP
6	0	EUA	150	Textil <sup>a</sup>	---	ZIP
7	3	EUA	390	Textil <sup>a</sup>	---	ZIP
8	2	ASIÁTICA	506	Textil <sup>b</sup>	---	ZIP
9	1	EUA	200	Textil <sup>a</sup>	\$100,000	ZIP
10	0	ASIÁTICA	215	Textil <sup>b</sup>	---	ZIP
11	2	HONDUREÑA	20	Textil <sup>a</sup>	---	RIT
12	3	HONDUREÑA	180	Textil <sup>a</sup>	\$120,000	RIT
13	2	ASIÁTICA	580	Textil <sup>b</sup>	\$1,500,000	ZIP
14	0	EUA	261	Textil <sup>a</sup>	\$2,000,000	ZIP
15	5	ASIÁTICA	850	Textil <sup>a</sup>	---	ZL

Sigue...

...viene

EMPRESA	AÑOS DE FUNCIONAMIENTO	NACIONALIDAD	NO. DE EMPLEADOS	TIPO DE INDUSTRIA	INVERSIÓN EN MAQUINARIA EN US\$	UBICACION
16	3	ASIÁTICA	1,873	Textil <sup>b</sup>	---	ZIP
17	7	MIXTA	590	Textil <sup>b</sup>	\$161,000	RIT
18	1	HONDUREÑA	25	Elect. <sup>b</sup>	\$100,000	RIT
19	19	HONDUREÑA	413	Textil <sup>c</sup>	\$645,000	RIT
20	14	MIXTA	110	Otros <sup>c</sup>	\$80,000	ZL
21	4	HONDUREÑA	180	Textil <sup>a</sup>	\$195,000	RIT
22	8	EUA	401	Textil <sup>a</sup>	\$578,000	ZL

a: Industrias de sólo ensamblaje

b: Industrias mayoritariamente de ensamblaje

c: Industrias de ensamblaje y manufactura

Fuente: Entrevistas a gerentes

Con respecto al tipo de actividad, la casi totalidad de las empresas se dedican a la confección de ropa, rama que es la más desarrollada en Honduras en este tipo de industrialización. Apenas hay una planta de ensamblaje electrónico —la única en el país— y otra se dedica a la fabricación de pelotas de cuero. La mayoría de las actividades en las empresas visitadas, se reducen exclusivamente a procesos de ensamblado lo que implica importación de la casi totalidad de los insumos. En el caso del textil, un poco más de un tercio de éstas empresas involucran un proceso de cortado de piezas pero, generalmente, sólo se procede a "armar", lavar, planchar, etiquetar y empaclar los productos. Los casos donde acaece también cierta actividad manufacturera se reducen apenas a dos: una fábrica textil que produce desde la tela hasta la confección final de la pieza y el caso de la planta de producción de pelotas. Prácticamente la totalidad de las empresas de los casos estudiados reportan que sus productos los exportan al mercado estadounidense.

El empleo total de las plantas indagadas es de 9,873 puestos de trabajo; cifra que representa aproximadamente 25% del empleo total en el sector industrial exportador en el momento del estudio. Se ha detectado un promedio de 449 empleados por empresa y los rangos varían entre una planta con 1,873 empleados y otra con apenas 20. Se obtuvo para 13 empresas datos sobre su inversión en maquinarias.<sup>1</sup> Las inversiones promedio por planta y por puesto de trabajo son de 585,000 y 1,823 US dólares, respectivamente.

### *Flexibilidad y organización laboral*

Varias son las dimensiones que pueden tomarse en cuenta para determinar si hay aplicación de principios de especializa-

---

1. No se incluye inversión en edificios ya que muchas empresas se ubican en plantas alquiladas en las ZIP o ZL. Tal inclusión implicaría distorsiones al hacer comparaciones entre empresas por sus montos de inversión.

ción flexible en la organización del proceso laboral. En este estudio se han privilegiado tres: mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo; diagnóstico y solución de problemas de producción; y control de calidad.

En un alto número de las empresas visitadas (16 casos), los gerentes afirmaron que existe participación de los trabajadores, especialmente, en el control de calidad. No obstante se pudo determinar que, en la mayoría de tales casos, la intervención de los operarios se limitaba a un chequeo rutinario de las piezas. De hecho, apenas en seis plantas se puede hablar de situaciones donde existe flexibilidad organizativa. El cuadro 2 identifica tales empresas y explicita los mecanismos de participación. Más estrictamente, se diría que sólo en dos de ellas, los casos 5 y 18, se puede afirmar que el involucramiento laboral está formalizado.

Estas seis empresas no responden a un patrón común con la excepción relativa de la dimensión tecnológica ya que en cuatro de ellas existe maquinaria automática programable. Por el contrario, tres de las plantas son de origen asiático, dos hondureñas y una de capital mixto. Los montos de inversión en maquinaria varían entre 195,000 dólares, correspondiente a una de las hondureñas, a 80,000 en el caso de la empresa mixta. Las diferencias son aún más marcadas en términos del empleo generado ya que mientras una de las asiáticas tiene 850 empleados, una de las hondureñas apenas 25. Tres de las plantas subcontratan producción resaltando el caso de la firma de capital mixto que ha establecido nexos con establecimientos de tipo familiar en comunidades aledañas. Esta empresa ha dividido y separado geográficamente sus procesos productivos con tal fin. Una de sus divisiones opera en la ciudad de Choloma, donde se prepara el material que se reparte a 11 subcontratistas quienes a su vez distribuyen el material a establecimientos familiares y recogen el producto terminado. La segunda planta se encuentra ubicada en la zona libre de Puerto Cortés donde se le da el acabado final y se empaca el producto. Según se pudo establecer durante el proceso de investigación, la empresa optó por esta estrategia luego de confrontar fuertes problemas con

## Cuadro 2

### PLANTAS CON FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA Y MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN LABORAL

---

- Empresa N° 5: Control de calidad. Se realizan reuniones diarias por secciones, las que toman entre 10 y 15 minutos. En estas discuten problemas de calidad y como mejorarla en forma continua.
- Empresa N° 8: Control de calidad. Se realizan reuniones semanales entre operarios y superiores en cada una de las diferentes secciones de la planta.
- Empresa N° 15: Control de calidad y mantenimiento de equipo y maquinaria. Se ha capacitado a los operarios para que estos den mantenimiento al equipo y maquinaria. Se celebran reuniones diarias de 5 minutos para hablar sobre problemas de calidad y otros.
- Empresa N° 18: Control de calidad. Se promueve la participación de los operarios, sus opiniones son recogidas en reuniones formales que se celebran una vez a la semana.
- Empresa N° 20: Control de calidad. Se promueve la participación de los operarios a través de reuniones organizadas para escuchar sus opiniones.
- Empresa N° 21: Tienen un equipo de control de calidad integrado por los mismos operarios. Estos deben revisar los productos: cada 12 piezas deben parar la producción y seleccionar una pieza al azar para evaluar la calidad.
- 

Fuente: Entrevistas a gerentes.

el antiguo sindicato de trabajadores de la planta. Bajo el actual esquema no hay organización sindical.

El cuadro 3 permite comparar estas empresas, calificadas con flexibilidad organizativa, con el resto de las plantas con base en dimensiones básicas. Antes de nada hay que resaltar que, en términos de nacionalidad, sobresale el hecho que ninguna de las firmas estadounidense pertenece al grupo donde existe algún tipo de involucramiento laboral. O sea, este tipo de capital parecería que sigue utilizando modelos tradicionales de inspiración taylorista. Segundo, las plantas sin flexibilidad muestran mayores niveles de inversión que se debe, justamente, a las empresas estadounidenses que son las que reflejan un promedio más elevado al respecto. Tercero, también se muestran diferencias en términos del empleo generado ya que las plantas con flexibilidad son de menor tamaño. Por el contrario, en términos del peso de la fuerza laboral directa, en el total del empleo, no hay mayores diferencias aunque hay que resaltar los casos de plantas hondureñas con organización flexible, ya que un tercio de los puestos de trabajo no corresponden a operarios. Las diferencias entre los dos grupos de empresas surgen de nuevo en relación a la subcontratación. Como se vio anteriormente, la mitad de las plantas con flexibilidad subcontratan mientras que tal fenómeno es mucho más limitado en el otro grupo. En este sentido lo más relevante que se debe resaltar es que —en términos globales— no se detecta que este fenómeno de la subcontratación tenga mayor relevancia en el universo indagado. Esto podría poner en evidencia la ausencia de empresas locales que reúnan los estándares exigidos en los mercados internacionales. Sin embargo, se requeriría una investigación más a fondo para conocer los motivos reales de las empresas para no subcontratar. Finalmente, en términos de la tecnología utilizada, las plantas con flexibilidad organizativa aparecen como aquellas que utilizarían tecnología más avanzada. Pero, la diferencia más sobresaliente es la de las empresas asiáticas que muestran un desarrollo tecnológico de punta.

**Cuadro 3**  
**PERFILES DE PLANTAS SEGÚN**  
**TIPO Y NACIONALIDAD**

TIPO Y NACIONALIDAD	INVERSION (US\$)(a)	N° DE EMPLEADOS (a)	% DE OPERARIOS (a)	SUBCONTRATACIÓN (b)	MAQUINARIA AUTOMÁTICA (b)
Con flexibilidad	118,750	382	79	3	5
Asiática 3	100,000	658	90	2	2
Hondureña 2	147,500	102	63	0	2
Mixta 1	80,000	101	80	1	1
Sin flexibilidad	439,625	474	87	2	8
Estadounid. 6	892,667	312	84	0	3
Hondureña 5	655,000	341	85	1	0
Asiática 4	165,000	854	94	1	4
Mixta 1	161,000	590	88	0	1

a. Promedio

b. Número de plantas

Fuente: Entrevistas a gerentes.

En síntesis, en términos de identificar un posible perfil de planta con flexibilidad organizativa se podría resaltar sus menores niveles de inversión y de empleo además de su mayor uso de mecanismos de subcontratación así como de tecnología más automatizada.

### *Flexibilidad y condiciones laborales*

Manteniendo la distinción entre plantas con flexibilidad organizativa y sin ella se quiere abordar el sistema de relaciones

laborales imperante. Para ello el cuadro 4 remite a las condiciones de trabajo tomando en cuenta varias dimensiones.

Como se puede apreciar del cuadro en cuestión, no se observa mayores diferencias ni en la duración de la jornada laboral ni en las pausas que se hacen a lo largo del día. Por el contrario, es en relación a la realización de horas extraordinarias que surgen diferencias. En efecto, las plantas caracterizadas por flexibilidad organizativa no sólo son las que en mayor proporción realizan sobretiempo sino que la duración promedio del mismo es más del doble que en el otro tipo de empresas. Las causas más comúnmente mencionadas para trabajar horas

**Cuadro 4**  
**CONDICIONES LABORALES**  
**POR TIPO DE PLANTA**

CONDICIONES LABORALES	SIN FLEXIBILIDAD	CON FLEXIBILIDAD
Jornada laboral diaria (promedio)	8.54 horas	8.30 horas
Descanso diario (promedio)	74 minutos	77 minutos
% plantas con horas extras	69	83
Horas extras por operaria (promedio semanal)	4.30	9.12
% plantas con incentivos a:		
la productividad	100	83
la calidad	31	33
otros	31	17
% de plantas con cuatro o más servicios	60	67

Fuente: Entrevistas a gerentes.

extras son los atrasos en la productividad y adelantos en las fechas de entrega. Dos de las empresas definidas como flexibles, adujeron que muchas veces los retrasos en la producción se daban por problemas de trámites aduaneros en la entrega de la materia prima (una de estas empresas trabaja bajo RIT y la otra bajo ZL).

Respecto al otorgamiento de incentivos, el cuadro en cuestión muestra que en las empresas con flexibilidad organizativa se trabaja con un poco menos de presión en términos de primas que en aquellas donde no existe flexibilidad. Entre los incentivos, como era de esperar, son los relacionados con la productividad los más importantes, mostrando que el sistema de remuneración prevaleciente, si bien se basa en el salario mínimo, se complementa mediante el principio de pago a destajo. Es interesante llamar la atención que no hay diferencias entre tipos de empresas respecto a incentivos relacionados con la calidad y, por consiguiente, no necesariamente en las plantas con flexibilización hay más estímulos en ese sentido. O sea, en términos de esta dimensión no se insinúa asociación entre flexibilidad organizativa y calidad. Por otro lado, hay donde señalar que es en las plantas de capital estadounidense que hay más incentivos no monetarios, de tipo simbólico, como elegir el(la) mejor operario(a) del mes, vacaciones adicionales a las legales, sorteo de regalos y fiestas de celebración de altos rendimientos.

Finalmente, la provisión de servicios tampoco muestra diferencias entre los dos tipos de empresa y lo más importante a resaltar es que en torno a dos tercios, del total de la plantas del universo de estudio ofrecen cuatro o más servicios (comedor, transporte, recreación, etc.). Tal provisión es un instrumento de parte de las gerencias para atraer mano de obra y mantener un clima laboral no conflictivo que mantenga alejados a los sindicatos. Respecto a los mismos hay que mencionar que solamente una de las 22 empresas resultó tener sindicato. Esta empresa se encuentra ubicada en la Zona Libre de Puerto Cortés y su instalación data de la década de los ochenta. En esta empresa hay contrato colectivo y la gerencia señaló que a

raíz de la formación del sindicato se ha elevado la productividad media de los trabajadores y se ha mejorado la comunicación. (De hecho, ésta es una de las plantas calificadas como flexible). Esto contrasta con un estudio realizado por el Ministerio de Trabajo en este tipo de industrias en el que se reportaba que, entre las razones argumentadas por las gerencias en contra de la existencia de sindicatos, los trabajadores reducen el ritmo de trabajo (Secretaría de Estado en los Despachos de Trabajo y Previsión Social, 1992).

Las políticas de contratación de mano de obra y de movilidad interna se reflejan en el cuadro 5. En primer lugar hay que resaltar que alrededor de dos tercios del total de las plantas, sin distinción de sus criterios organizativos, reportaron problemas con la obtención de mano de obra. Entre las causas de tales dificultades mencionadas por los informantes, las que se presentan con más frecuencia son: las personas demandantes de trabajo no aprueban las pruebas exigidas; les falta completar los documentos personales; poseen bajos niveles de instrucción; y, hay escasez de mano de obra debido a la competencia con otras empresas. Este último es el problema que se tiene sobre todo en las plantas ubicadas en los parques industriales de Choloma.

Los criterios de contratación de las empresas responden a patrones similares entre los dos grupos como se puede observar en el cuadro en cuestión. No obstante en las plantas flexibles se prioriza más la aptitud para el trabajo mientras que en las otras es más bien la edad el criterio de mayor incidencia. También existen ciertas diferencias en relación a la movilidad interna. En las empresas flexibles, disciplina y –sobre todo– habilidad son los criterios predominantes mientras que en el otro grupo los criterios son más variados y se toman en cuenta también factores como la cooperación y la antigüedad.

Aprovechamos estas dimensiones para mencionar que en torno a la mitad de las plantas, sin diferencias entre los dos grupos, reportaron problemas de rotación de mano de obra. Este fenómeno suele relacionarse con el descontento de los trabajadores frente a la realización de tareas que resultan

**Cuadro 5****CONTRATACIÓN Y ASCENSOS  
POR TIPO DE PLANTA  
-Porcentajes de plantas-**

DIMENSIONES	SIN FLEXIBILIDAD	CON FLEXIBILIDAD
Problemas de contratación	69	67
Criterios de contratación:		
Experiencia	44	50
Aptitud para el trabajo	75	83
Instrucción	44	50
Edad	81	67
Criterios para ascensos:		
Habilidad	56	100
Disciplina	50	83
Ausencia de capacitación posterior	75	83

Fuente: Entrevistas a gerentes.

tediosas y frustrantes (Iranzo, 1988: 56). En este sentido, las formas organizativas laborales de tipo flexible, prevén este tipo de situaciones promoviendo, por ejemplo, un mayor involucramiento de los trabajadores en diferentes aspectos del proceso de producción o el uso de la inteligencia colectiva para la toma de decisiones en la gestión productiva. Este pues, podría ser un indicador de los niveles de satisfacción de los operarios con relación a las formas organizativas laborales que adoptan las empresas. Sin embargo, como ya se ha mencionado, no se han detectado diferencias entre los tipos de planta. Se debe añadir que entre las causas más comúnmente referidas por los gerentes en el problema de rotación de operarios resaltan la alta

competencia de empleo con otras fábricas, las características inestables de los trabajadores y el despido por bajo rendimiento de los mismos. Para intentar resolver los problemas de rotación de operarios (así también como los provocados por ausentismo) las empresas suelen recurrir a mecanismos similares: el diálogo con los empleados; la motivación mediante incentivos o mejores servicios; y la aplicación de las sanciones contempladas en el Código de Trabajo.

La última dimensión de este cuadro remite a la política de capacitación implementada por las empresas. Antes de nada hay que mencionar que existe, obviamente, un adiestramiento inicial que puede variar desde una semana a tres meses, dependiendo sobre todo, de criterios propios de cada empresa. Pero, posteriormente, son pocas las firmas que promueven la capacitación de sus operarios. Este es un fenómeno aún más acentuado en el grupo de plantas flexibles donde se podría esperar mayor proclividad a la multicalificación de los trabajadores buscando constituir una fuerza laboral polivalente según principios de especialización flexible. No obstante, habría que conocer los niveles de calificación de la mano de obra contratada para poder emitir un juicio definitivo al respecto.

### *Flexibilidad y relaciones con el entorno laboral*

En general la información suministrada al respecto muestra que las empresas consideran que manejan un buen nivel de relaciones, tanto con sus propios operarios como con el gobierno, a través de las dependencias del Ministerio de Trabajo. En este último aspecto la casi totalidad de las empresas sin flexibilidad y la gran mayoría del otro tipo de plantas, reportaron que tienen buenas relaciones.

La gran mayoría de las empresas califican de buena la actuación de sus operarios en aspectos como disciplina, rendi-

miento y cooperación. Los juicios son más positivos en el grupo de plantas flexibles, especialmente en lo referente a la cooperación y –sobre todo– a la disciplina. Entre las virtudes más características de los trabajadores hondureños se señalaron: la facilidad de aprendizaje, la humildad y la docilidad. Por otro lado, como los defectos más criticables se mencionaron: la falta de disciplina, la haraganería, el conformismo y su bajo nivel de instrucción.

Los informantes reportaron la existencia de problemas planteados por los operarios que aparecen con regular frecuencia en las empresas. Entre los mismos mencionaron: la falta de transporte adecuado; la inadecuada o insuficiente atención médica; los problemas de tipo personal o familiar; y la falta de mejoras en las condiciones de infraestructura. Parte de las quejas que se reportan con mayor frecuencia (en seis de los casos) están relacionadas con las condiciones de trabajo: obligación de realizar horas extras; mal trato de los supervisores (fuertes exigencias de disciplina y calidad); y mal o injusto cálculo de los pagos. De acuerdo a los informantes, estas últimas situaciones se relacionan con factores tales como la falta de disciplina, la desconfianza, la desinformación o el bajo nivel de instrucción de los operarios. En uno de los casos se reconoció que, a veces, hay un trato autoritario por parte de los supervisores. La mayoría reportó que dan seguimiento a estas situaciones.

La evaluación de la legislación laboral vigente coincidió, en la mayoría de los casos, en que ésta es obsoleta, que tiene lagunas, que ya no se ajusta a la realidad actual del país y que es paternalista con los trabajadores. Uno de los informantes señala lo que parece ser un consenso para estas empresas:

"...El Código de Trabajo causa muchos problemas, el principal se origina en el cálculo de las prestaciones laborales. Estas sólo predisponen al empleado a pensar únicamente en sus derechos, lo que incide en bajos rendimientos y la falta de disciplina."

Por otra parte, la política laboral fue catalogada, en general, como buena, especialmente porque ha contribuido a la creación de nuevos puestos de trabajo a través del fomento a la industria maquiladora. Una minoría cuestiona su carácter proselitista: "...se resuelve más a conveniencia política". En tanto que otros señalan que se ha hecho poco para resolver problemas fundamentales del pasado.

Las organizaciones de trabajadores son consideradas —en la mayoría de los casos— como erróneamente orientadas, que trabajan mal y, además, sólo lo hacen para el beneficio de pequeños grupos que buscan su propio provecho. Uno de los entrevistados resume este parecer:

"...Las organizaciones de trabajadores trabajan sólo para estabilizar su organización, más que por el beneficio de los trabajadores. No ayudan al desarrollo industrial del país".

Es decir, no parece que del lado de las gerencias de este tipo de empresas hay mucha predisposición a reconocer a la fuerza laboral como un sujeto social colectivo.

#### FUERZA DE TRABAJO Y PARTICIPACIÓN LABORAL

En este segundo apartado el análisis se desplaza hacia la fuerza laboral respecto a la cual se aborda tres temáticas: sus características socio-demográficas tomando en cuenta también algunas dimensiones básicas de los respectivos hogares; la movilidad laboral hacia el actual empleo; y su participación en el proceso de trabajo, considerando también la valoración que las trabajadoras hacen de su entorno laboral. Este análisis se basa en la interpretación de la evidencia recabada a través de la aplicación de una encuesta sobre trabajadoras que fue realizada en cinco empresas; tres de ellas corresponden al grupo de

las caracterizadas como de flexibilidad organizativa tal como se ha postulado en el apartado precedente.<sup>2</sup> Es éste tipo de contraste, entre plantas con diferentes modalidades organizativas, el que se va a privilegiar en el análisis.

### *Perfiles socio-demográficos y del hogar*

El cuadro 6 muestra información sobre la fuerza de trabajo indagada. En su parte superior refleja los atributos básicos de las operarias. Al respecto se puede observar un cierto perfil socio-demográfico que responde a las expectativas del tipo de mano de obra utilizado por este tipo de industria. O sea, se está ante una fuerza laboral predominantemente femenina, joven y consecuentemente soltera que además no tiene mayor nivel de instrucción. Este perfil implica que este nuevo modelo industrializador utiliza una mano de obra de características bastantes distintas a las del sector formal del período previo basado en la sustitución de importaciones. Esto sugiere que se estaría ante un ámbito ocupacional más abierto donde cierto tipo de barreras de entrada, que traban la movilidad laboral, no operarían. No obstante, no debe olvidarse, tal como se mostró en el apartado anterior, que las empresas tienen políticas de contratación definidas mediante las cuales priorizan el reclutamiento de este tipo de fuerza laboral. Es decir, tal vez se esté ante segmentación pero de signo distinto a la anterior.

Del conjunto de atributos considerados es sólo el espacial el que muestra mayor diversidad donde predominan las personas nacidas en los niveles bajo e intermedio del sistema urbano. Este fenómeno está asociado a la localización de las plantas que, como se ha visto en el apartado anterior, se han ubicado en centros urbanos menores del Valle del Sula, buscando con-

---

2. Las características de tal encuesta pueden ser consultadas en el anexo metodológico regional del presente volumen.

**Cuadro 6**  
**PERFILES SOCIO-DEMOGRÁFICOS**  
**Y DEL HOGAR POR TIPO DE PLANTA**

VARIABLES	CON FLEXIBI- LIDAD (n=142)	SIN FLEXIBI- LIDAD (a=136)	TOTAL (a=278)	$p <$ <sup>1</sup>	COEFICIEN- TE DE ASOCIAC. <sup>2</sup>
Sexo				.000	.336
Hombres	39.4	10.3	25.2		
Mujeres	60.6	89.7	74.8		
Edad (promedio en años)	23.7	23.5	23.6	.722	.021
Estado civil				.062	.142
Soltero(a)	50.0	64.0	56.8		
Casado(a)/Unido(a)	41.5	29.4	35.6		
Otro	8.5	6.6	7.6		
Lugar de nacimiento				.016	.193
Rural	18.3	12.6	15.5		
Centro urbano menor	26.1	36.3	31.0		
Ciudad intermedia	40.8	27.4	34.3		
Area metropolitana	14.8	23.7	19.1		
Nivel de instrucción				.013	.161
Sin instrucción	1.4	1.5	1.4		
Primaria incomp.	20.4	10.3	15.5		
Primaria completa	49.3	47.8	48.6		
Secundaria incomp.	21.8	30.1	25.9		
Secundaria comp.	4.9	8.1	6.5		
Educ. superior	2.1	2.2	2.2		
Relación de depen- dencia (promedio)	2.5	2.3	2.4	.187	.079
Contribuc. de salario al hogar				.708	.023
Todo	21.8	18.4	20.1		
Más de la mitad	15.5	14.0	14.7		
Mitad	35.9	41.9	38.8		
Menos de la mitad	23.2	25.0	24.1		
Nada	3.5	0.7	2.2		

Sigue...

...viene

VARIABLES	CON FLEXIBILIDAD (n=142)	SIN FLEXIBILIDAD (n=136)	TOTAL (n=278)	$p <^1$	COEFICIENTE DE ASOCIAC. <sup>2</sup>
Jefatura del hogar				.882	.065
Informante	22.5	21.3	21.9		
Padre	26.8	22.8	24.8		
Madre	17.6	20.6	19.1		
Espos(a)	18.3	17.6	18.0		
Otros	14.8	17.6	16.2		

1. Chi-cuadrado para variables nominales, U de Mann-Whitney para ordinales; y T para de intervalo.
2. V de Cramer o Phi para variables nominales; D de Sommers para ordinales; y Eta para de intervalo.

Fuente: Encuesta fuerza laboral.

trolar mercados laborales locales. En relación a esta dimensión se dan diferencias entre los tipos de plantas, resaltando el hecho que aquellas con flexibilidad tienen más fuerza de trabajo proveniente de ciudades intermedias.

Pero, en términos de diferencias entre grupos de empresas, lo más sobresaliente es el nivel de instrucción. Se esperaría que las plantas flexibles buscarían mano de obra con mayor educación formal para promover su involucramiento en el proceso laboral. No obstante, los resultados muestran lo contrario descartando tal idea en este universo.

La parte inferior de este mismo cuadro muestra tres dimensiones básicas de los respectivos hogares de las operarias. En primer lugar, la relación de dependencia (cociente entre el tamaño del hogar y el número de miembros empleados) refleja que cada persona empleada, además de ella misma, tiene que soportar económicamente a otra y media. Dado que el tamaño promedio del hogar en este universo es de 5.6 miembros, habría dos ingresos por unidad doméstica; o sea, el de la persona laborando en la maquila y un segundo proveniente, presumi-

blemente, de otro tipo de empleo. Es decir, el salario devengado en este tipo de industria de exportación no parece ser suficiente para garantizar por sí sólo la reproducción de la unidad doméstica del(de la) trabajador(a).

Relacionado estrechamente con esta primera dimensión, el siguiente aspecto muestra la proporción del salario devengado en la fábrica que se entrega en el respectivo hogar. Como se puede observar la categoría modal es la de mitad del ingreso, lo cual parece congruente con el tipo de fuerza laboral. O sea, se está ante trabajadoras jóvenes y solteras que, al no tener mayores obligaciones familiares, pueden dedicar parte de sus ingresos a sus gastos personales. No obstante, hay que llamar la atención sobre el hecho que un quinto de las trabajadoras sí contribuyen con la totalidad de sus ingresos al hogar. En este caso se está ante una situación muy distinta a la predominante.

Esta situación no debe ser ajena al hecho que también un quinto de las entrevistadas asumen la jefatura de su propio hogar, tal como se refleja en la tercera dimensión considerada. En este mismo sentido hay que resaltar que otro quinto de los casos corresponden a situaciones donde la jefatura es ejercida por la madre del(de la) trabajador(a). Es decir, si se suman estas dos proporciones, tomando en cuenta que en la correspondiente a la jefatura ejercida por el(la) propio(a) informante hay una probabilidad de tres cuartos que sea de sexo femenino, se tendría que en el universo indagado en torno a un tercio de los hogares están jefeados por mujeres.

### *Movilidad laboral*

El análisis de la movilidad laboral se ha reducido al empleo anterior. Se ha tomado en cuenta los dos elementos básicos en este tipo de problemática: por un lado, las movilidades tanto ocupacional como sectorial; y por otro lado, las lógicas de tal movilidad considerando razones de las propias trabajadoras

para buscar empleo como ventajas percibidas respecto al actual trabajo.

El cuadro 7 muestra, en primer lugar, la movilidad ocupacional con base en la distinción analítica de segmentación propia del período modernizador anterior. Como se puede observar la gran mayoría de las trabajadoras proviene del sector formal y la movilidad interocupacional es limitada. Es importante, resaltar que en un poco más de un tercio de los casos, este ámbito ocupacional de la maquila opera como puerta de entrada para el mercado laboral.

**Cuadro 7**

**MOVILIDAD LABORAL AL EMPLEO ACTUAL  
POR TIPO DE PLANTA**

DIMENSIONES DE MOVILIDAD LABORAL	CON FLEXIBILIDAD (n=142)	SIN FLEXIBILIDAD (n=136)	TOTAL (n=278)	p < <sup>1</sup>	COEFICIENTE DE ASOCIAC. <sup>2</sup>
Ocupación anterior				.136	.112
Formal	39.4	43.4	41.4		
No formal	26.8	16.9	21.9		
No trabajaba	33.8	39.7	36.7		
Actividad anterior				.002	.212
Ind. manufact.	34.5	46.3	40.3		
Otras ramas	31.7	14.0	23.0		
No trabajaba	33.8	39.7	36.7		
Razones de búsqueda de empleo				.413	.102
Familiars	33.8	30.9	32.4		
Personales	38.7	35.3	37.1		
Ambas	26.1	29.4	27.7		
Otras	1.4	4.4	2.9		
Ventajas de la empresa				.038	.153
No habia	20.4	9.6	15.1		
Monetarias	40.8	48.5	44.6		
No monetarias	38.7	41.9	40.3		

1. Chi-cuadrado.

2. V de Cramer.

Fuente: Encuesta fuerza laboral.

La movilidad sectorial es la segunda dimensión contemplada en este mismo cuadro. La gran mayoría proviene de la propia industria manufacturera, lo que supone predominio de movilidad intrasectorial. Este hecho, ligado a la movilidad intraocupacional también predominante y en proporciones muy similares, sugiere que lo que acaece es una importante circulación de mano de obra dentro del propio ámbito de la industria maquiladora. Al respecto, recuérdese que en el apartado anterior los gerentes mencionaron problemas de rotación y el promedio de antigüedad detectado, que es de alrededor de un año y medio, lo confirma. Por consiguiente, se está ante una fuerza laboral que no tiene mayor antigüedad y que tiende a movilizarse dentro del propio espacio maquilador.

Hay que llamar la atención que, en términos de movilidad sectorial, se detectan diferencias entre los dos grupos de plantas. El origen manufacturero se acentúa en aquellas empresas sin organización flexible. Esto supone, que el otro grupo no parece buscar una fuerza laboral con experiencia maquiladora pero tampoco privilegia la mano de obra sin ningún tipo de experiencia laboral que sería la más maleable.

En términos de las razones de parte del (de la) trabajador(a) en la búsqueda del actual empleo, se puede observar que las causas de orden personal como familiares tienen pesos muy similares. O sea, se está ante la presencia de varios tipos de lógicas donde factores tanto de orden mercantil como de otra índole tienen incidencia.

Finalmente, es interesante apuntar que razones de orden monetario como otras (tales como la cercanía de la planta, la presencia de amistades, etc.) tienen importancia similar en términos de la percepción de las ventajas que ofrecía el empleo actual cuando se buscó. Así, se refrenda lo afirmado en el párrafo precedente sobre la incidencia de distintos tipos de factores. Al respecto hay que resaltar que las plantas con flexibilidad organizativa son las que muestran un mayor porcentaje de casos que no visualizaban ventaja alguna para trabajar en ellas. O sea, se está ante personas que parecería que

han aceptado tal ocupación por necesidad, sin que mediara cierta posibilidad de opción.

### *Participación laboral y valoración del entorno de trabajo*

La problemática de la participación remite a la preocupación central de esta investigación: detectar si en este tipo de industria se está organizando el proceso de trabajo de acuerdo con principios que promueven e incentivan el involucramiento de la fuerza laboral en el mismo. Al respecto, se han privilegiado tres dimensiones tal como se ha mencionado en el apartado precedente. La primera tiene que ver con el ajuste y/o mantenimiento de maquinaria. Con este indicador se busca saber si se ha superado la concepción tradicional de que estas funciones deben ser realizadas por un departamento especializado al respecto. La segunda se relaciona con el hecho de que haya consultas a las operarias cuando surgen problemas de producción. Se estaría ante mecanismos de tipo más bien informal de involucramiento. Por el contrario, en la tercera dimensión, se busca detectar las modalidades institucionalizadas a través de reuniones colectivas. Lo interesante de la información recabada a través de la encuesta es que provee la visión de las propias trabajadoras que puede ser contrastada con el discurso gerencial en términos de flexibilidad organizativa.

El cuadro 8 muestra estas tres dimensiones, diferenciando niveles de participación.<sup>3</sup> Respecto a la primera, casi la mitad

---

3. Las tres dimensiones se han construido de manera ordinal. Así, respecto a la maquinaria cuando el(la) trabajador(a) no realiza ni ajuste, limpieza ni reparación de la maquinaria no hay participación; la realización de sólo una de estas tareas se considera como participación baja; y, la ejecución de ambas como no baja. En relación a la segunda dimensión, cuando no ha habido propuesta de solución, la participación es calificada como nula; en caso contrario cuando tal solución se piensa que ha sido aceptada se considera como participación no baja. Y, de manera similar, cuando no hay reuniones

de la fuerza laboral tiene una participación calificada como baja. Esto se debe en que se está ante situaciones donde si se da mantenimiento de maquinaria pero la reparación de la misma la sigue haciendo—de manera tradicional— el departamento constituido para tales efectos. Es en relación a las consultas, cuando surgen problemas de producción, que se da una mayor participación que además refleja la creencia de las informantes que sus opiniones son tomadas en cuenta. También este nivel es el que predomina, aunque con menor peso, respecto a la tercera dimensión tomada en cuenta.

Contrastando con los tipos de planta, que es lo que posibilita confrontar los dos discursos (el gerencial y el de las trabajadoras) vemos que no hay diferencias respecto a la primera dimensión, al contrario de las otras dos. No obstante, lo importante es que en relación a la consulta a problemas de producción, se da mayores niveles participativos en las plantas sin flexibilidad organizativa, al contrario de lo que se esperaría. Es decir, contrastando con la evidencia provista por la encuesta, parecería que el discurso gerencial sobre la flexibilidad organizativa se limita sólo a la dimensión más institucionalizada del involucramiento. Dimensión que, como se ha visto en el apartado anterior, tiene que ver—sobre todo— con las exigencias de calidad que imponen los mercados del Norte.

Para concluir con la interpretación de esta evidencia provista por la encuesta, se quiere tomar en cuenta la valoración que hacen las propias trabajadoras respecto a su entorno laboral, considerando varias dimensiones. El cuadro 9 muestra tales percepciones.

---

la participación es inexistente y cuando sí acaecen, y se considera que las opiniones son tomadas en cuenta se califica como participación no baja. Obviamente, la participación baja en estas dos dimensiones corresponde a situaciones donde se han propuesto soluciones o hay reuniones pero se cree que las opiniones de las trabajadoras no son tomadas en cuenta. Se debe aclarar que respecto a reuniones hay un caso sin información que no se refleja en los porcentajes del cuadro.

**Cuadro 8**  
**DIMENSIONES Y NIVELES DE**  
**PARTICIPACIÓN LABORAL**  
**POR TIPO DE PLANTA**

DIMENSIONES Y NIVELES DE PARTICIPACION	CON FLEXIBILIDAD (n=142)	SIN FLEXIBILIDAD (a=136)	TOTAL (a=278)	$p <^1$	COEFICIENTE DE ASOCIAC. <sup>2</sup>
Ajuste y reparación de maquinaria				.941	.021
Sin participación	31.0	30.9	30.9		
Particip. baja	48.6	47.1	47.8		
Particip. no baja	20.4	22.1	21.2		
Problemas de producción				.023	.165
Sin participación	34.5	19.9	27.3		
Particip. baja	1.4	1.5	1.4		
Particip. no baja	64.1	78.7	71.2		
Reuniones				.000	.277
Sin participación	19.1	42.6	30.7		
Particip. baja	14.9	5.1	10.1		
Particip. no baja	66.0	52.2	59.2		

1. Chi-cuadrado

2. V de Cramer

Fuente: Encuesta fuerza laboral

Respecto al trato, que es una dimensión muy polémica en este tipo de mundo laboral, se puede apreciar que dos tercios de las entrevistadas lo califican como bueno. No obstante, no hay que desdiseñar que en un cuarto de los casos el mismo es calificado como regular lo que muestra descontento al respecto.

Las ventajas no monetarias, relacionadas con el ambiente laboral como tal, son las más apreciadas. En este sentido, comparando con los resultados del cuadro 7, se puede observar que la importancia de tal tipo de ventajas se ha incrementado respecto a la percepción que se tenía cuando se buscaba trabajo. Es importante resaltar que este fenómeno se acentúa en el gru-

**Cuadro 9**

**VALORACIONES DEL ENTORNO LABORAL  
POR TIPO DE PLANTA**

VALORACIONES	CON FLEXIBI- LIDAD (n=142)	SIN FLEXIBI- LIDAD (a=136)	TOTAL (a=278)	p < <sup>1</sup>	COEFICIEN- TE DE ASOCIAC. <sup>2</sup>
Trato				.291	-.060
Muy bueno	7.0	8.1	7.6		
Bueno	65.5	69.9	67.6		
Regular	25.4	21.3	23.4		
Malo	2.1	0.0	1.1		
Muy malo	0.0	0.7	0.4		
Ventajas				.020	.176
No hay	20.0	7.9	13.9		
Monetarias	23.2	28.3	25.8		
No monetarias	56.8	63.8	60.3		
Desventajas				.020	.168
No hay	49.3	61.0	55.0		
Monetarias	17.6	20.6	19.1		
No monetarias	33.1	18.4	25.9		
Permanencia				.003	.226
No	63.4	41.9	52.9		
Depende del pago	7.7	17.6	12.6		
Depende de otro	9.2	14.0	11.5		
Si	19.7	26.5	23.0		

1. Chi-cuadrado para variables nominales y U de Mann-Whitney para ordinales
2. V de Cramer para variables nominales y D de Sommers para ordinales

Fuente: Encuesta fuerza laboral.

po de plantas sin flexibilidad organizativa. Esto contradice, para este universo, la idea que los ambientes laborales con flexibilidad deben favorecer este tipo de factores no monetarios.

La percepción de desventajas confirma lo señalado en el párrafo precedente. Predominan la ausencia de desventajas y tal predominio es más acentuado en el segundo grupo de plantas. En las de flexibilidad organizativa un tercio de las trabajadoras perciben desventajas de orden no monetario, contrariamente a lo que se podría esperar en este tipo de entorno.

Las conclusiones de estos dos párrafos proyectan la imagen de una fuerza laboral mayoritariamente contenta con su actual empleo. No obstante, ésto parece ser una falsa imagen. La última dimensión considerada en este cuadro muestra que menos de un cuarto de las trabajadoras están dispuestas a permanecer en su actual empleo. Más aún, un poco más de la mitad abandonarían este empleo sin que medien razones de orden de mejora salarial o de otro tipo. Este fenómeno es más acentuado en las plantas con flexibilidad organizativa, de manera coherente con lo señalado en términos de la percepción de ventajas y desventajas de la empresa.

Por consiguiente, si bien hay una valoración positiva del entorno laboral, no parece que genere una fuerte identificación con el mismo. Es decir, el actual empleo es visualizado, por la mayoría de esta fuerza de trabajo, como un mero paso transitorio en sus trayectorias laborales.

## CONCLUSIONES

Como se mencionó en la introducción se quiere concluir intentando responder, con base en la interpretación de la evidencia recabada tanto sobre los casos de estudio de plantas como de la encuesta sobre fuerza laboral, a las interrogantes planteadas al inicio de este trabajo. Recuérdense que las mismas apuntaban a detectar el tipo de patrón laboral vigente en la

industria maquiladora, para ver si éste se diferencia del tradicional basado en principios de inspiración taylorista-fordista. También interesa explorar el impacto de este tipo de patrón sobre la cultura de las trabajadoras.

La interpretación realizada sugiere que si bien es posible discernir entre actitudes gerenciales que son más proclives al uso de técnicas disciplinarias, de las que incentivan la motivación laboral mediante lo que se ha denominado especialización flexible, en la práctica no se ha detectado mayores diferencias. Sólo en relación a la dimensión más institucionalizada del involucramiento se puede decir que la diferenciación establecida entre plantas, según su principio de organización laboral, opera. Es decir, se tiene la impresión que existe una cierta uniformidad en los tipos de gestiones laborales, en el sector maquilador hondureño. Una posible explicación al respecto, sería la necesidad para cualquier empresa de acoplarse con las normas de una cultura laboral ya bien definida en el mercado de trabajo del sector formal, sobre todo en la rama industrial de la zona norte del país.

Esta cultura se ampara por un Código de Trabajo estatal, de amplio conocimiento entre la clase obrera organizada, que generalmente es implementado a través de procedimientos administrativos o jurídicos normales. Entre sus elementos más importantes hay que destacar los siguientes: salario mínimo; derechos por embarazo de 60 días pagados; derecho a formar un sindicato con reconocimiento estatal donde hay 30 obreros que lo quieran hacer; y estabilidad laboral después de haber trabajado 60 días en una empresa con el derecho a recibir prestaciones laborales calculadas con base en el salario devengado y el tiempo laborado, en caso de despido. Los otros elementos importantes de la cultura laboral existente incluyen un rechazo al trato violento (físico o psicológico) y un nivel relativamente alto de sindicalización, sobre todo en plantas grandes donde hay mayor estabilidad laboral. En cuanto a sistemas de pago la norma es proveer incentivos a la productividad por vía de bonos o sistemas de destajo; sin embargo, el salario mínimo

opera como un piso debajo del cual no puede fijarse el sueldo devengado.

La necesidad que ha tenido el sector maquila de acoplarse a las normas de cultura laboral existentes no significa que el sector no pretenda cambiarlas. En primer lugar, se ha hecho un intento para prevenir que se sindicalicen las fábricas ubicadas en los parques industriales del sector privado, principalmente a través de la oferta de términos y condiciones parejas o mejores que las ofrecidas por los contratos colectivos fuera de este sector. Sin embargo, también hay casos documentados de despido de grupos de sindicalistas en las ZIPs. En segundo lugar, es discernible, sobre todo entre las fábricas con inversiones relativamente altas, un intento de incrementar el rendimiento de la maquinaria y no solamente la productividad de los trabajadores. Esto requiere de la puesta de metas de producción, en combinación con incentivos positivos y negativos a su cumplimiento. En algunos casos dichas metas se han definido a nivel colectivo en vez de individual. Por ejemplo, el estudio de Caballero (1992:32) señala que ciertas empresas de la Zona Libre de Puerto Cortés han establecido un sistema "modular" en que se agrupan hasta 20 obreras y se les asigna metas colectivas, haciendo depender el ingreso de cada quien de acuerdo al cumplimiento grupal con la meta establecida. El mismo estudio señala que las obreras rechazan este sistema por bajar su ingreso y por aumentar la exigencia del trabajo. Es interesante apuntar que la empresa dentro de nuestros casos de estudio, que mostró el nivel más bajo de satisfacción laboral, utiliza un sistema de este tipo según lo expresado por el gerente de la misma.

Adicionalmente, varias plantas se han aprovechado de los servicios del Consejo Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos (CADERH), con beneficio de un subsidio financiado por AID, para mejorar su organización y entrenar más científicamente a su fuerza de trabajo. CADERH decidió a desarrollar un programa dirigido al apoyo global en la administración de plantas de confección textil, y contrató una conocida firma

estadounidense especializada, Kurt Salmon, para ayudarles a desarrollar tal programa.<sup>4</sup>

Del lado de la fuerza laboral, lo más relevante es que su valoración del entorno laboral que le ofrece la industria maquiladora es, en términos generales, positiva. Pero, como ha quedado también claramente establecido, esta valoración no se acompaña con el deseo de permanencia en la empresa. Por el contrario, la gran mayoría de las trabajadoras indagadas están dispuestas a abandonar su actual empleo tan pronto como puedan; para obtener, presumiblemente, otro trabajo dentro de la propia industria maquiladora. Como se ha argumentado, no se está ante un ámbito ocupacional que genere fuertes identidades laborales. Esto supone que, al menos que haya cambios del lado de las empresas, con políticas que hagan que este tipo de empleo adquiera importancia en las trayectorias laborales, difícilmente se puede gestar procesos de involucramiento laboral que reflejen un modelo de relaciones laborales nuevo, más adecuado con los cambios operados en el escenario mundial.

---

4. Para una descripción detallada de este programa, véase Price Waterhouse (1992). Se debe mencionar, no obstante, que para mediados de 1993, las empresas que se habían beneficiado del programa fueron las siguientes: PROTEXA (vinculado con Van Heusen y la familia Kattán); INTERMODA y EUROMODA de Nicolás Chahin; EXPORTEX de la familia Kattan; CONISA de la familia Bendeck, la cual opera en Tegucigalpa bajo la legislación de "drawback"; la firma estadounidense de M. Fine en ZIP Búfalo; y la fábrica hondureña AAA que opera en Choloma bajo las leyes de la Zona Libre.