

# Industria del calzado y relaciones laborales en San Mateo Atenco, Estado de México

*Araceli Rendón Trejo\**  
*Andrés Morales Alquicira\**  
*Carlos García Villanueva\*\**

## Introducción

Las pequeñas unidades productivas, también llamadas micro y pequeñas empresas (MYPE), no sólo han puesto en práctica nuevas estrategias para poder sobrevivir adecuándose al nuevo contexto económico, sino que han contribuido al desarrollo económico de los países abatiendo en cierta proporción el problema del desempleo, principalmente, cuando la mediana y la gran empresa están prácticamente estancadas.<sup>1</sup> Este nuevo paradigma, ha despertado interés en algunos autores, por develar cuáles son las claves de sus capacidades adaptativas y cuáles sus posibles efectos sobre el mundo del trabajo.

Así, se encuentran opiniones que son heterogéneas. Algunos le conciben como un modelo productivo que logra adecuarse a las exigencias de un mercado globalizado; a una demanda diversificada y a un desarrollo tecnológico que favorece la flexibilidad

\* Profesores-investigadores del Departamento de Política y Cultura, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

\*\* Profesor-investigador del Departamento de Relaciones Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

<sup>1</sup> En este sentido, la experiencia italiana ha demostrado que las micro y pequeñas empresas (MYPE) se han convertido en un elemento clave para la economía de los países de mayor desarrollo relativo. En Italia 99 por ciento de las empresas corresponden a este sector, generan 50 por ciento del producto

productiva (Piore y Sabel, 1990). Otros, rescatan sus condiciones de cooperación sin conflicto entre capital y trabajo, e incluso propicio para el surgimiento de redes de asociación y cooperación entre las firmas, por medio de lazos horizontales sin jerarquía alguna (Saraví, 1995). Una opinión que reúne un amplio consenso, es la percepción de que las MYPE representan el sector más dinámico de los próximos años para la generación de empleos, no sólo en los países con menor desarrollo, sino también en aquellos que han alcanzado altos rangos de industrialización (Becker, 1995; Ruiz, 1995).

Si bien en estas impresiones se destacan aquellos elementos positivos sobre los beneficios que traen consigo las pequeñas unidades productivas, hay otras que ponen en tela de juicio el que los efectos de este esquema productivo sean de tal naturaleza.

Como contraparte, diversos autores han puesto de relieve que las condiciones de trabajo experimentan un deterioro en las pequeñas empresas: los salarios son más bajos, las jornadas de trabajo intensas, los niveles de sindicalización se ven reducidos y las estrechas relaciones que suelen establecerse entre trabajadores y patrones, si bien pueden compensar aquellas deficiencias, también favorecen formas más sutiles de explotación (Becattini, 1990; Pérez, 1991).

Considerando lo anterior, el presente trabajo no pretende hacer generalizaciones, sino que tiene como propósito abordar la dinámica en la cual se encuentran insertas las micro y pequeñas empresas de una localidad del Estado de México: San Mateo Atenco, sus unidades productivas, así como su funcionalidad, que están limitadas por la actividad que realizan y también por la forma en que se aproximan y presentan elementos comunes a los distritos industriales.

Este trabajo tiene un carácter exploratorio, situación que no limita la exposición teórica o económica que se expone. La observación y las conversaciones de tipo informal que se efectuaron tuvieron como propósito la obtención de ideas novedosas que dieran lugar al desarrollo de nuevas investigaciones y no son utilizadas para contrastar con otros casos, conceptos o hipótesis.

### **Algunas de las características y problemas de las micro y pequeñas empresas**

---

interno; absorben 60 por ciento de la mano de obra empleada y realizan 30 por ciento de las exportaciones totales; las MYPE son más importantes en producción y empleo que las grandes empresas. Una característica importante en Italia, es el proceso de producción en cadena, que se conoce como el modelo de especialización flexible y se basa en la subcontratación, es decir, descentraliza las distintas fases de fabricación de un producto (Becattini, 1990).

La problemática de las MYPE se ve acrecentada a partir de la apertura comercial que experimentó México en los primeros años de la década de 1980, situación que obedecía a que este tipo de empresas habían competido en un mercado interno protegido, que no había puesto en evidencia los bajos grados de productividad y la calidad de sus productos y/o servicios. Su estrategia de competencia estaba basada en los precios bajos, gracias al bajo costo de mano de obra (Martínez, 1997). A partir de la implementación del nuevo modelo de desarrollo sustentado por la apertura comercial, las MYPE se enfrentan a reglas del juego diferentes, escenario en donde se hacen imprescindibles nuevas estrategias para su permanencia. Actualmente, la competencia se centra, además de en los bajos costos, en la calidad de los productos y/o servicios.

Para alcanzar un incremento de productividad con calidad las MYPE han desarrollado estrategias basadas en la confianza y en la composición integral de todos los recursos que tiene cada empresa. Entre los problemas principales que afectan a estas industrias se encuentran: el bajo nivel tecnológico; el escaso y caro financiamiento; la inexistencia de una política industrial diseñada para el desarrollo e incorporación dinámica de las MYPE; los excesivos trámites legales y fiscales; la limitada participación en el mercado de exportación; el bajo nivel de calificación de la mano de obra. Por otro lado, no se le da importancia al hecho de contar con nuevas formas de cooperación entre los empresarios, además de que no se contemplan mejores niveles de profesionalización para los trabajadores (Saraví, 1995).

Las microindustrias se caracterizan por su gran diversidad, han logrado adaptarse a coyunturas económicas cambiantes y a una demanda cada vez más inestable, combinan estrategias formales e informales, se insertan en diferentes mercados y prueban distintas modalidades de asociación. Esto ha generado que el mundo de las pequeñas unidades productivas sea heterogéneo y brinde pocas posibilidades para descripciones absolutas.

En lo que toca a la organización interna de estas unidades productivas, ésta puede ser muy variada y estar sujeta a cambios permanentes. Por lo tanto, si bien es posible establecer algunas categorías que las caracterizan, éstas deben ser interpretadas en forma dinámica, atendiendo a sus respectivos contextos tales como la región, características de la producción, el tipo de tecnología, y el sector o rama, entre otros (Escobar, 1986).

Las microindustrias han sido clasificadas por atributos<sup>2</sup> distintos destacando los siguientes:

1. Ocupan hasta 15 trabajadores.
2. No hay división entre trabajo manual y trabajo técnico (no manual).

<sup>2</sup> La clasificación oficial en México define a las microindustrias como aquellas unidades productivas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas no rebasa el equivalente a 110 veces el salario mínimo

3. El propietario participa del proceso de producción y realiza trabajo manual.
4. Uso frecuente de mano de obra familiar.
5. El trabajador mantiene un amplio control del proceso del trabajo (Becker, 1995; Martínez, 1995).

Los rasgos presentados por las MYPE varían de acuerdo con la actividad que desarrollan. Esto se refiere a que van a tener características diferentes, ya sea de acuerdo con las formas de organización de trabajo y de la producción, respondiendo a los diferentes sectores industriales en que estén insertas, así como el tamaño o número de empleados que laboran en las mismas. Sin embargo, éstos no son todos los rasgos de las MYPE, pues difícilmente se podría analizar todo su universo debido a la gran heterogeneidad de este tipo de empresas (Bensusán, 1996).

Las pequeñas unidades productivas funcionan como actores que tienen al alcance de la mano un conjunto de estrategias para adaptarse a circunstancias cambiantes, pero cuyas posibilidades de acción se ven condicionadas, favorecidas y/o restringidas por determinados factores estructurales, jurídicos y socioculturales. Las microindustrias se tornan así, en un campo propicio para realizar los estudios de caso, en virtud de la dificultad que implica poder realizar el análisis de estas pequeñas unidades productivas de manera genérica y global, a pesar de guardar rasgos y características similares. Entonces, es posible plantearse el siguiente cuestionamiento, ¿dadas las características de las unidades productivas que se ubican en los distintos municipios y entidades de México, pueden considerarse, distritos industriales, de acuerdo con su conformación?

El distrito industrial es una entidad socioterritorial determinada y se caracteriza por la coincidencia entre una comunidad de personas y una población de empresas industriales (Becattini, 1992). El concepto surge de Marshalli (1990), quien demostró que algunas de las ventajas de la producción en gran escala pueden ser logradas por una población de empresas de pequeñas dimensiones, concentradas en un determinado territorio, subdivididas en fases productivas y surtiéndose de un único mercado local de trabajo.

Además, parece ser un requisito fundamental de los distritos industriales contemporáneos, la conjugación de características socioculturales y de valores de la población involucrada. Así, el control del fundamento de los distritos industriales no se lleva a cabo mediante reglas establecidas y/o mecanismos jerarquizados –como en las grandes empresas–, sino mediante la confianza y la combinación del libre mercado con un sistema de sanciones sociales impuestas por la propia comunidad.

---

general elevado al año, mientras que las pequeñas industrias son definidas como aquellas que ocupan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasan el equivalente a 1 115 salarios mínimos (Becker, 1995).

<sup>3</sup> El GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*), –actualmente Organización Mundial del Comercio

En principio, es posible reconocer tres ámbitos diferentes en los que pueden insertarse las microindustrias, sin excluir que en cada uno de estos ámbitos existan, a su vez, contextos ampliamente diversos. De manera general es posible plantear que una de las primeras distinciones que debe tomarse en cuenta es el considerar por separado a aquellas unidades productivas que actúan como subcontratistas de otras más grandes; las que operan explotando nichos del mercado y las que pertenecen a un distrito industrial (Saraví, 1995).

## **Características de la industria del calzado en el nuevo contexto económico**

A mediados de la década de 1980, en la mayoría de los países latinoamericanos se inicia una serie de reformas económicas radicales consistentes, principalmente, en tres aspectos: apertura comercial y un nuevo papel del Estado en la economía y la privatización de empresas estatales. Estos cambios se inician de cara a un contexto económico internacional de globalización. México comenzó sus reformas a partir de la política económica de ajuste estructural en el periodo presidencial de Miguel de la Madrid, mismas que se multiplicaron durante la administración de Carlos Salinas de Gortari y que tuvieron su continuación en el régimen de Ernesto Zedillo Ponce de León.

Dos hechos marcaron estas directrices; el ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y de Comercio (GATT, por sus siglas en inglés)<sup>3</sup> en 1986; y la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) con Estados Unidos y Canadá, en 1994; así como distintos acuerdos comerciales con países de centro y Suramérica.

Este proceso de cambios radicales en el modelo económico tuvo importantes repercusiones sobre el sector industrial en general, y afectó con particular intensidad a las micro y pequeñas empresas.

En la industria, al igual que otras ramas del sector, la del cuero y del calzado, alimentada por el excesivo proteccionismo, experimentó una de sus primeras crisis a raíz del proceso de la apertura económica aplicado por el gobierno mexicano después de su incorporación al GATT.

A pesar de ser uno de los sectores más sólidos de la industria textil, la rama del cuero y del calzado ha tenido un comportamiento inestable, éste se refleja en el es-

(OMC)—, es un organismo formado por los países industrializados después de la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de reducir las barreras comerciales, en un marco multilateral, mediante negociaciones periódicas entre los países miembros (Suárez y Rivera, 1994).

<sup>4</sup> Respecto del asunto de la productividad en los talleres del municipio de San Mateo Atenco, véase el

tancamiento de su producción y en la reducción de su participación en el producto interno bruto (PIB) nacional desde los inicios de la apertura comercial.

Durante 1994, antes de la devaluación de diciembre, se calcula que la industria del calzado trabajaba a 60 por ciento de su capacidad instalada. De acuerdo con los datos que ofrece la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (Canaical), esta situación, ya de por sí preocupante se agravó aún más a partir de la crisis económica, lo cual llevó a que, durante los primeros seis meses de 1995, la producción se redujera en 45 por ciento. Con excepción de 1996 y 1997 la industria del cuero y del calzado ha presentado un comportamiento recesivo desde los inicios de la apertura comercial pero esta tendencia se acentúa a partir de 1992 y llega a una situación sumamente crítica en los siguientes tres años (Gráfica 1).

Un aspecto importante en el proceso de reestructuración en la rama del calzado es su localización espacial hacia distintas entidades de la República mexicana. De acuerdo con un análisis de la Canaical y del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la rama del calzado experimentó una fuerte diversificación geográfica. Se revela que para 1994 sólo en Guanajuato se ubicaban 45 por ciento de las unidades productivas, 49.6 por ciento de la producción y 55.7 por ciento de los trabajadores ocupados en el sector. Otras regiones con una presencia importante de esta industria son Jalisco, el Distrito Federal y el Estado de México (Cuadro 1).

Como puede observarse, el Estado de México ocupaba el cuarto lugar, al reunir 3.7 por ciento de los establecimientos, 5.1 por ciento de los puestos de trabajo y 6.8 por ciento de la producción nacional. Un ejemplo interesante lo ofrece un municipio de esta entidad, San Mateo Atenco, el cual contaba en ese año (1994), con poco más de 40 mil habitantes, una presencia no poco significativa a escala nacional e importante

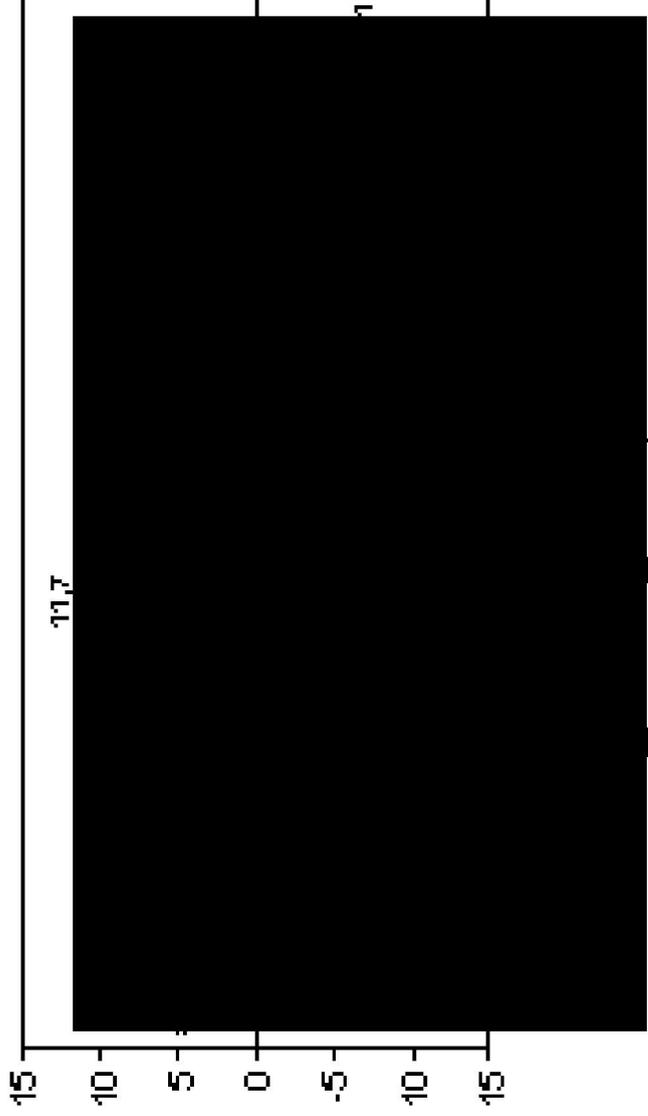
**Cuadro 1**  
**Distribución regional, establecimientos, empleo y producción**  
**de la industria del calzado en México (1994)**

<i>Región</i>	<i>Establecimientos</i> %	<i>Personal ocupado</i> %	<i>Producción</i> %
Distrito Federal	14.0	5.1	13.0
Estado de México*	3.7	5.1	6.8
Guanajuato	45.0	55.7	49.6
Jalisco	18.0	18.9	16.5
San Mateo Atenco	2.0	1.2	1.2
Otros	19.3	15.2	14.1

Fuente: Elaboración propia con datos de la Canaical y censo económico, INEGI, 1994.

\* Los datos del Estado de México no incluyen a San Mateo Atenco.

Gráfica 1  
Producto interno bruto real (1992-2002)  
Variación anual %



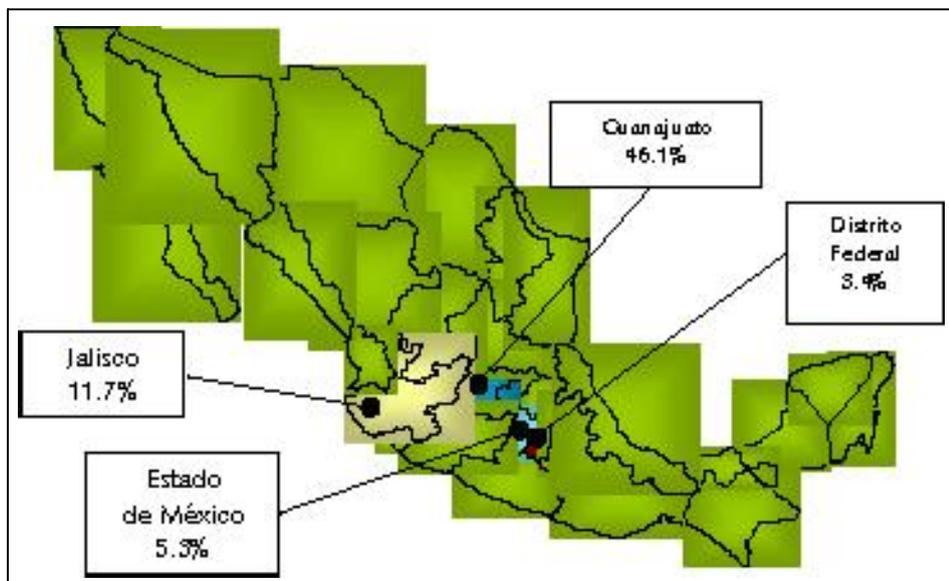
\* Datos al primer semestre.  
Fuente: HSBC, Informe sobre la industria del cuero y del calzado, México, 2006 e INEGI, varios años, Sistema de cuentas nacionales.

en el ámbito del Estado de México en la producción de calzado. Según datos del Censo Económico de ese año, el municipio concentraba 2 por ciento de los establecimientos productores del calzado del país y 52.8 por ciento del estado.

Para el 2002, la situación experimenta algunas modificaciones, en el Mapa 1 se puede observar que en Guanajuato se encuentra 46.1 por ciento de los establecimientos, en Jalisco 11.7 por ciento en el Estado de México 3.4 por ciento y en el Distrito federal 3.4 por ciento (Mapa 1).

Con la apertura comercial, el conjunto de la industria del calzado experimentó un duro golpe, tan sólo en esta rama, más de 300 empresas dedicadas a la producción del calzado cerraron y se redujo el número de trabajadores de 114 mil en 1994 a 99 mil en 1995, lo que significó que en un año los puestos de trabajo en la industria del calzado se redujeran en 11.8 por ciento y solamente sobrevivieron aquellas empresas que pudieron contar con el capital suficiente para modernizarse o bien, las que pusieron en práctica nuevas estrategias.

**Mapa 1**  
**Distribución de establecimientos de la industria del calzado**  
**en México en 2002**



Fuente: HSBC, *Informe sobre la industria del cuero y del calzado, México, 2006.*

Resulta necesario, en el estudio de este segmento productivo, aceptar la existencia de otros elementos que influyen en el debilitamiento de esta rama industrial que afecta de manera importante su competencia en el mercado internacional.

Existen elementos de tipo estructural al interior de la industria, que limitan o retrasan el alcance de objetivos en los ámbitos de la productividad y la competitividad, uno de ellos es la gran atomización del sector de la MYPE (Ruiz, 1997). Gracias a los datos arrojados por un estudio realizado por el INEGI y Nacional Financiera (Nafin), se determinó que en 1994 en México existían un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, de las cuales las micro, pequeñas y medianas empresas representaban 98 por ciento, absorbían más de 50 por ciento de la mano de obra y aportaban 43 por ciento del producto, proporción equivalente a 11 por ciento del PIB. De este conjunto de negocios, 97 por ciento son micro, 2.7 por ciento pequeñas, y 0.3 por ciento medianas. Asimismo, 57 por ciento estaban dedicadas al comercio, 31 por ciento a los servicios, 11 por ciento al sector manufacturero y 1 por ciento a la industria de la construcción. También destaca que 38 por ciento de los empresarios al frente de los pequeños negocios tienen un grado de escolaridad de primaria o menor, en tanto que las pequeña y mediana empresas, 56 y 63 por ciento respectivamente, tienen estudios profesionales. El 62 por ciento de las micro y pequeñas empresas está integrado por sociedades familiares, en tanto que 51 por ciento de las empresas medianas se organizan como sociedades sin integración familiar y cerca de 72 por ciento de las microempresas tienen como cliente principal al consumidor final, en tanto que la pequeña y mediana empresa destinan sus productos y servicios a otro tipo de clientela intermedia, la importancia económica y social de este tipo de establecimientos deriva del uso intensivo de la mano de obra que requiere en sus procesos productivos. En promedio, una microempresa emplea a nueve trabajadores, una pequeña ocupa a 34 y una mediana, poco más de cien trabajadores.

Particularmente, en la industria del cuero y del calzado, de las casi 5 000 empresas que se agrupaban en este sector, 97.3 por ciento son micro y pequeñas, 2.7 por ciento medianas y grandes; el subsector del calzado en particular tiene porcentajes muy similares 96.8 por ciento en micro y pequeña y 3.2 por ciento en mediana y grande (Cuadro 2).

De acuerdo con los propios empresarios el tamaño de las empresas está directamente relacionado con su capacidad tecnológica, de gestión y de eficiencia.

Si bien, en los últimos años la industria del calzado no ha presentado un elevado margen de crecimiento, sí se ha convertido en generadora de empleo, pero esto no puede ser planteado como una buena opción, ya que se trata de un trabajo precario por las condiciones laborales que ofrecen los empleadores de este sector, los cuales se encuentran, en el mejor de los casos, en los mínimos que marca la ley, situación que conlleva a altos grados de rotación de los trabajadores de este ramo con el objetivo

**Cuadro 2**  
**Estructura de la industria del calzado**  
**Porcentajes de establecimientos y personal ocupado 1994**

	<i>Sector del cuero y del calzado</i>		<i>Subsector del calzado</i>	
	<i>Establecimientos</i>	<i>Personal ocupado</i>	<i>Establecimientos</i>	<i>Personal ocupado</i>
Micro	83.4	19.7	81.7	17.2
Pequeña	13.9	35.8	15.1	35.8
Mediana	2.0	21.1	2.4	22.5

Fuente: INEGI, censos económicos, 1994.

de encontrar un empleo que le ofrezca mejores condiciones de trabajo.

En la Gráfica 2, se observa que con excepción de 1991, durante el periodo 1988-1995 la población ocupada en el sector del calzado se redujo anualmente, en 1988 había 112 mil trabajadores, en 1995 la cifra apenas ascendió a 83 mil empleados, una reducción de 29 mil trabajadores, 26 por ciento menos, a partir de 1996 el empleo tiende a recuperarse, para el año 2000 asciende a 91 mil trabajadores. Así, entre 1995 y el año 2000 el número de ocupados en la industria del cuero y del calzado se incrementó en 8 mil empleos, 9.6 por ciento.

Los aspectos revisados anteriormente ofrecen una idea de lo que significa para el país la industria, en particular la del calzado. Es posible observar que este sector está constituido básicamente por micro y pequeñas empresas, las cuales son un factor importante para el desarrollo económico del país, pues generan en todas las ramas económicas empleos, inversión y producción de manera relevante.

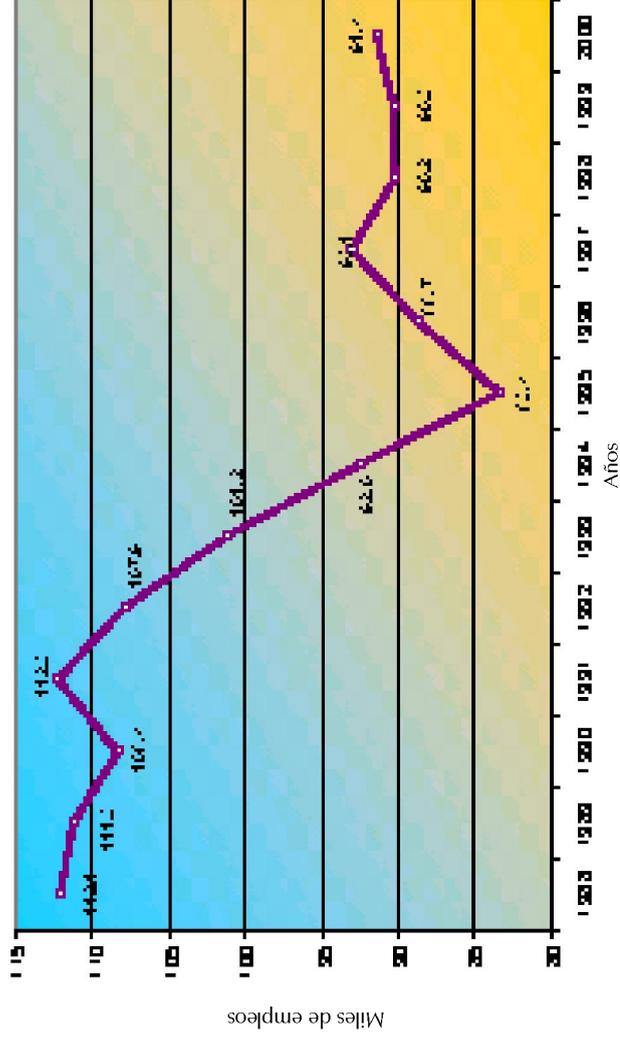
Hasta aquí se ha intentado ubicar a la industria del cuero y del calzado en el nuevo contexto económico mexicano desde mediados de la década de 1980. El siguiente apartado se ocupará de lo que es el caso de estudio, la micro y pequeña industria del cuero y del calzado en San Mateo Atenco, Estado de México.

## **Panorama económico y sociocultural en San Mateo Atenco**

El municipio de San Mateo Atenco pertenece al área metropolitana del Valle de Toluca y se encuentra situado a 52 km al occidente del Distrito Federal, de acuerdo con el Centro Nacional de Desarrollo Municipal (Cedemun) tiene una población de 59 647 habitantes, distribuidos en siete localidades y de esta población, 92.96 por ciento saben leer y escribir.

En la región del Valle de Toluca se ha desarrollado un proceso de industrialización,

Grafica 2  
Empleo en la industria del cuero y del calzado (1998-2000)



Fuente: HSBC, Informe sobre la industria del cuero y del calzado en México, 2006.

basado en pequeñas unidades productivas especializadas en artesanía, prendas de lana, orfebrería, madera, prendas de cuero y calzado. La actividad económica de San Mateo Atenco, se soporta en cientos de pequeños talleres que dedican su actividad a la producción del calzado y de acuerdo con las cifras del INEGI, en este municipio dicha industria emplea a poco más de 996 trabajadores en cerca de 94 unidades económicas.

La mayor parte de los productores se encuentra distribuida en dos asociaciones de productores: PROCAMSA que se creó en 1982 y tiene cerca de 382 socios, otra asociación es el Grupo Artesanal de Productores de Calzado, creado cinco años más tarde, que está integrada por 324 asociados. Las principales funciones de estas asociaciones han sido la organización, construcción y administración de mercados en los cuales los locales son destinados a la venta de calzado y prendas de vestir de cuero en San Mateo Atenco.

De acuerdo con las características del municipio y con las de su comunidad, es posible formarse una idea del peso y relevancia que tiene la producción del calzado en la vida económica y social de esta localidad ya que revelan que la fabricación de zapato en San Mateo Atenco constituye un indicador de carácter socioproductivo, en una colectividad que se ha especializado y conformado en torno a este sector.

Como lo plantea Saraví (1996), si se retoma el concepto de distrito industrial, existe la posibilidad de anotar dos de las características de este tipo de espacios productivos: la atmósfera sociocultural de la comunidad y el contexto institucional local –mercados para la comercialización de zapatos.

Es posible anotar que San Mateo Atenco cumple con estos dos requisitos; primero porque se establecen pautas, valores y normas de comportamiento que se revelan como un bien colectivo y, segundo, porque el tipo de asociaciones con mayor presencia en San Mateo son aquellas que surgieron de la agrupación de productores y cuya autoridad se la han otorgado la distribución y organización del comercio del calzado y de las prendas de cuero.

Las unidades productivas que integran la localidad de San Mateo muestran rasgos que han caracterizado el espacio de la informalidad. Sin embargo, entender su lógica de organización y funcionamiento resulta complejo si cada una de ellas es considerada en forma aislada y no se toma en cuenta el punto en el que están situadas.

Los cambios en la economía mexicana obligan a los medianos y pequeños empresarios a la búsqueda y utilización de nuevas estrategias y alternativas para poder mantenerse en el mercado interno. Lamentablemente las micro y pequeñas empresas han sido administradas de manera equivocada, lo cual pone en evidencia una escasa formación en los propietarios, situación que difícilmente garantiza una sana permanencia y en el mejor de los casos una expansión empresarial.

La dirección de la micro y pequeña empresa en México se caracteriza por criterios de tipo doméstico que reproducen una toma de decisiones de carácter familiar, de suerte tal que, cuando una empresa de esta naturaleza ha rebasado los límites financieros, humanos y materiales, el principal reto para reproducirse, es crear una estructura administrativa que supere la condición doméstica.

En gran parte de las micro y pequeñas empresas, predomina el propietario único y en ellos, la mentalidad de empresas familiares, se caracteriza por la centralización del poder sobre todo en el momento de tomar decisiones (Saraví, 1996).

Las características señaladas permiten que en las pequeñas unidades productivas del calzado en San Mateo Atenco se desarrollen relaciones de trabajo paternalistas, ya que las actividades informales que se llevan a cabo en lo que se refiere a condiciones de empleo, formas de pago, ritmos y tiempos de trabajo, procedimientos de contratación y despido, organización del proceso de trabajo y los beneficios que corresponden a los trabajadores, así como muchos otros aspectos de las relaciones laborales, son elementos que dependen casi exclusivamente de la decisión patronal.

## **Relaciones de trabajo en las microempresas del calzado en San Mateo Atenco**

Como se mencionó anteriormente, un número importante de estas empresas son de propiedad familiar cuya fuerza de trabajo proviene de sus integrantes o bien de trabajadores asalariados, cuyas condiciones laborales no están reguladas de acuerdo con la norma, algunas de las unidades productivas ofrecen marcos de ilegalidad laboral, misma que obedece al uso intensivo de mano de obra, limitada inversión de capital, dificultades en la obtención de apoyos financieros para su desarrollo, así como vieja y escasa tecnología. Estos son algunos de los “atributos” que caracterizan a las pequeñas unidades productivas del calzado de San Mateo Atenco.

Tradicionalmente los estudios sobre relaciones laborales que se han realizado, han concentrado la atención en las medianas y grandes empresas (Spyropoulos, 1976), mientras que los análisis de las relaciones de trabajo en las pequeñas unidades productivas constituyen un ámbito poco considerado. En el caso de las micro y pequeñas empresas la escasa atención prestada a estas unidades obedece a que están insertas en sectores productivos rezagados, pero también es cierto que dada la informalidad que las caracteriza resulta complejo analizar las relaciones que se establecen en el marco laboral.

La cercanía que existe entre los factores de la producción –capital y trabajo–, ha sido una de sus particularidades, situación que dificulta el análisis. Pero además, el marco jurídico en el xxq se insertan las relaciones de trabajo parece estar ausente

en el contexto de estas unidades productivas en las cuales la sindicalización pareciera prácticamente desconocida o no permitida.

La suma de estos elementos estrecha las posibilidades de realizar un análisis *convencional* de las relaciones laborales. Pero también es cierto que si se considera que toda relación económica tiene connotaciones en un ámbito de relaciones sociales más amplio es posible intuir que las relaciones laborales toman otras características y distintas formas de expresión (Planter, 1991).

En este trabajo de carácter exploratorio no se utiliza un concepto determinado de relaciones laborales, éstas se consideran en un sentido más amplio, como las formas y mecanismos de interrelación de los sujetos, en el marco de la organización de la producción, con el propósito de considerar la toma de decisiones a partir de las condiciones de ejecución del trabajo y de la distribución de sus resultados (Bensusán y García, 1990). Así, las relaciones laborales adquieren mayor significación al hacer referencia a las relaciones sociales presentes en todo proceso de producción. Entendidas así, permiten dar cuenta, tanto de elementos plenamente institucionalizados formales y/o informales como de otros aspectos de naturaleza cultural, todos ellos matizados por las particularidades del ambiente local y/o regional en el que tienen lugar (Saraví, 1996).

Desde esta óptica, en los talleres predominantemente familiares las relaciones de trabajo no estarán ausentes, sino que se van a presentar en forma de relaciones familiares, de género, de compadrazgo y de amistad. Esto permite que el marco jurídico-institucional sea, si no inexistente, sí hecho de lado, específicamente en lo que respecta a condiciones de trabajo y protección para los trabajadores, incluso, pueden llegarse a considerar como un instrumento de premio o castigo.

El elemento que refleja de manera clara el carácter que asumen las relaciones de trabajo en las pequeñas empresas de San Mateo Atenco es la informalidad, pero ésta significa mucho más que la simple ausencia de mecanismos de carácter normativo y permite acercarnos a uno de los aspectos centrales de las relaciones laborales en estas pequeñas empresas: el amplio espacio de la discrecionalidad patronal.

Al hacer referencia a ésta, se está hablando del amplio margen de maniobra que tiene cada productor para instituir en su taller el tipo de relaciones de trabajo que considere más apropiado, puede tomar decisiones con base en sus costumbres y formas de trabajo. Es decir, la relación entre patrón y trabajador puede presentar conflictos latentes no explícitos que en apariencia reflejan un ambiente laboral grato, también pueden favorecer lazos de cooperación, brindar seguridad y confianza o al contrario, pueden ser de incertidumbre y desconfianza, pero lo común en estos casos es que todo depende del propietario del taller; es decir, no sólo las características que adquiere la relación que se crea entre empleador y trabajador, sino también hace referencia a

las condiciones de trabajo.

En los talleres de calzado las reglas que existen con referencia a las relaciones de trabajo son mínimas y permiten que la autoridad del patrón sea ilimitada. Sin embargo, en algunos de los talleres se va más allá del vínculo laboral para llegar a lo que Saraví (1996), llama relaciones sociolaborales.

Este esquema de relaciones es visto como un compromiso implícito entre las partes, cuya característica principal es la presión social que se ejerce sobre los individuos, y que en algunos casos representan una presión moral, la familiaridad que se da entre patrones y trabajadores deja de ser un simple encuentro económico y laboral y se transforma en una relación mucho más personal.

En este tipo de relaciones se suele aprovechar la presencia de lazos preexistentes como el parentesco, la amistad o la identidad comunitaria, pero también pueden ser expresamente construidas a partir del trato continuo, la amistad o el compadrazgo. En estas formas de relación se establece cierta certidumbre que brinda atisbos de seguridad y confianza en la interacción. De esta manera se estructuran dos modelos posibles de relación laboral: uno guiado por la discrecionalidad patronal y otro que se conforma por el compromiso social (Saraví, 1996). Estos modelos permiten conocer diferentes prácticas de relaciones laborales y dejan constancia de su presencia en los talleres del calzado. Las relaciones de trabajo que se presentan en cada uno de los centros de trabajo se pueden observar como una combinación de elementos que responden a ambos modelos.

Cuando se revisan las formas de pago y el otorgamiento de las prestaciones que establece la ley para los trabajadores, la fijación de los ritmos de trabajo, y en general el ambiente laboral, las estrategias que puede diseñar el patrón son múltiples. Este comportamiento obedece más al primer modelo; la discrecionalidad patronal, estructurada con base en la unilateralidad de los productores, los cuales buscan aquellos mecanismos que les permitan elevar la productividad y al mismo tiempo reducir los costos laborales; el patrón decide si el pago se realizará considerando la cantidad de productos por pieza –a destajo–, o bien un salario semanal. En el segundo modelo las formas de pago están determinadas por un compromiso de colaboración entre las partes, el compromiso social-comunitario intenta proteger lo familiar, ya que en algunos casos se alcanzan acuerdos entre las partes para que en épocas de poco trabajo el obrero u obrera no sean despedidos y tengan un ingreso.

Por lo que toca a las prestaciones sociales para los trabajadores existen ciertas similitudes. Cuando se habla del registro de los trabajadores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), se presentan dos alternativas. En un caso, el patrón es quien decide a quién se inscribe al IMSS, y dependerá del comportamiento y desempeño del trabajador, considerando entonces que la *filiación al seguro* será un premio para el o la trabajadora. En el otro caso y siguiendo el segundo modelo de relaciones laborales, el

registro ante el IMSS puede otorgarse de acuerdo con una negociación entre las partes, el patrón toma la decisión considerando las necesidades de quienes trabajan en el taller, la antigüedad, la empatía, el compromiso con el trabajo, etcétera.

Por otra parte, la determinación de los ritmos de trabajo y el clima laboral que predominan en algunos de los talleres, constituyen un espacio en el cual se establecen cierta confianza y colaboración entre los miembros. Los trabajadores pueden moverse con libertad y autonomía dentro del taller, a la vez que los patrones tienen la seguridad de poder contar con ellos intensificando los ritmos o las jornadas de trabajo si se requiriera aumentar la producción. Los horarios de trabajo no son rígidos y todo depende de *la trabajo que haya*. Dentro de los talleres se observa un ambiente agradable convirtiéndose en un lugar de encuentro.

No obstante, los momentos de descanso, la libertad para establecer sus propios ritmos de trabajo, la impuntualidad, y cualquier otro elemento que haga olvidar que el taller es exclusivamente de trabajo, comienzan a ser detectados por los productores como dificultades del proceso de producción.<sup>4</sup> El caso contrario se da en aquellos talleres en los que la discrecionalidad patronal se impone. En esta situación, el peso de la autoridad patronal para resolver unilateralmente todos los asuntos relacionados con la producción y las condiciones de trabajo se impone sobre la posible existencia de una relación de confianza y mutuo acuerdo. La rigidez con la que se trabaja trae consigo consecuencias negativas que se reflejan en el descontento del trabajador, ante este panorama la situación se hace tensa y deberán obedecer y cumplir las exigencias de su empleador a riesgo de ser despedidos.<sup>5</sup>

La dinámica interna de las microindustrias pertenecientes a un distrito industrial genera flexibilidad a nivel del proceso del trabajo y de las relaciones laborales. Con ésta se busca la compactación de tabuladores, la movilidad interna, la elasticidad de la jornada de trabajo y la libertad para efectuar cambios tecnológicos y organizativos y en la definición de métodos y normas de productividad y calidad (De la Garza, 1989).

En cuanto a lo laboral, se busca libertad para subcontratar, emplear o desemplear obreros eventuales, hacer cambios en los puestos de confianza y hacer ajustes en el personal de base cada vez que se requiera; y en lo que se refiere a salarios, se habla del paso del salario semanal o quincenal al salario por hora y enfatizar el componente de la productividad en el salario individual (Covarrubias, 1994).

La interacción entre el proceso de trabajo y las formas de contratación define las relaciones laborales, pues son las estructuras y mecanismos de interacción entre el capital y el trabajo en el marco de la organización de la producción por medio de las cuales se toman las decisiones relativas a las condiciones de ejecución del trabajo y a

estudio realizado por Fuentes H. y L. Armenta (2006).

<sup>5</sup> Puede revisarse el caso analizado por Nieto R. (1988).

la distribución de los resultados.

Estas formas de interacción están reguladas por la legislación laboral e influenciadas por la política laboral oficial y resultan, también, de acuerdos formales como son los contratos individuales y colectivos, los de carácter informal como las prácticas y costumbres. Todos estos arreglos han estado cambiando en las empresas instaladas en el país como consecuencia de la reestructuración productiva emprendida desde los primeros años de la década de 1980 (Bensusán, García, Von Bulow, 1996).

Una de las características atribuidas a las pequeñas unidades productivas es su elevada flexibilidad para adaptarse a cambios en la demanda y a los vaivenes del mercado en general. Sin embargo, la flexibilidad no necesariamente se constituye en un atributo positivo. Existe bibliografía dedicada a las pequeñas unidades de producción, que además de exaltar sus capacidades de adaptación, tiende a explicarlas como un resultado de la utilización de nuevas tecnologías: máquinas, herramientas con control numérico computarizado que permiten cambiar rápidamente los modelos y diseños del producto, una mano de obra altamente calificada acorde con la alta tecnología empleada y la implicación de los trabajadores en el funcionamiento de la empresa así como de los rasgos que adquiere la flexibilidad laboral en estas unidades productivas (Becattini, 1992).

Este modelo, bien puede reflejar la situación de algunos distritos industriales exitosos que han logrado una envidiable inserción en mercados internacionales, dista mucho de poder explicar la flexibilidad laboral observada en los talleres de San Mateo; en estos centros de trabajo no ha sido un punto clave para el crecimiento, para la expansión y la inserción en el mercado, sino que su utilidad ha sido más bien modesta, para sobrevivir durante épocas difíciles y saber aprovechar las oportunidades que se presenten. Por otro lado, el motor de su éxito ha sido la flexibilidad de las relaciones de trabajo, y no precisamente la llamada organizacional o funcional, asociada con la implicación y calificación de los trabajadores, sino una flexibilización numérica y salarial.

Como ejemplo véase el estudio realizado en Valencia, España, por Bericat (1990), en el cual se analizan unidades productivas dedicadas a la confección. En esta investigación se demuestra que no todas las economías locales basan sus estrategias en las ventajas económicas, sino que consideran que el principal recurso son las ventajas sociales sustentadas en el trabajo y que son usadas como variable de ajuste para reducir la relación de los costos laborales. Es esa la gran capacidad que desarrollan los pequeños productores para disponer de la fuerza de trabajo en volumen y tiempo, y enfrentar así situaciones de incertidumbre.

En aquellos periodos en los cuales la demanda disminuye, la estrategia de los productores es despedir trabajadores, tratando sólo de conservar algunos, si la situación lo permite. La reducción de fuerza de trabajo es sencilla, basta hablar con los trabajadores y decirles que ya no hay trabajo o, simplemente dejar que se vayan en

busca de otro empleo de mejor salario.

La disminución de la producción significa una reducción de los salarios, situación que obliga a los y las trabajadoras a ubicarse en otros talleres, pensando en la posibilidad de que sus ingresos se incrementen.

Sin embargo, perder trabajadores en forma casi rutinaria no resulta un esquema ideal para los productores, algunos de ellos tratan de conservar a sus empleados por el compromiso social que tienen con ellos en el sentido de asegurarle al trabajador la continuidad de su empleo. Otra de las razones por las que el patrón no despiden a los trabajadores es porque éstos no le causan problemas y son poco conflictivos; es decir, el trabajador es puntual, no falta al taller ni pierde el tiempo en el trabajo y además generalmente acepta las decisiones patronales.

Por último, los propietarios valoran la calificación de los trabajadores por que saben que perderían tiempo y dinero al contratar a alguien que no tenga la calificación mínima para desempeñar el trabajo.

Cuando aumenta la demanda de calzado recurren siempre a la intensificación de los ritmos y tiempos, utilizando la misma cantidad de trabajadores, elevan la producción prolongando la jornada aun en fines de semana. En algunos casos proponen a los trabajadores que algunas de las tareas sean realizadas en su casa. Se trata de una elevada flexibilidad numérica interna (Lagos, 1994), que permite a los productores modificar con libertad el número de horas laborales sin variar la cantidad de empleados. Se les paga sobre la cantidad de productos que realiza (destajo), o bien fijando un salario base semanal.

Hay similitudes en lo que respecta a las prestaciones sociales debidas a los trabajadores. Si bien es cierto que existe muy poca legalidad en los talleres, también lo es que son pocos los casos de clandestinidad absoluta. En lo referente a la legislación laboral, específicamente al registro de los trabajadores ante el IMSS, este es un aspecto en el que predominan las dos alternativas antes mencionadas.

Finalmente, las observaciones realizadas indican que en los espacios de trabajo no es posible hablar de un modelo único de relaciones laborales ya que dadas las condiciones en las cuales los actores interactúan la relación entre ellos puede presentarse en tres formas. La primera es la discrecionalidad patronal, en la cual sólo el propietario toma decisiones dentro del taller, tanto en lo que se refiere a las condiciones de trabajo como en el proceso productivo, la segunda forma de relación está dada por el compromiso social que se establece entre patrón y asalariado y que pasa por la obligación moral que existe entre familiares, compadres, amigos, vecinos, y por último, aquella

que combina la práctica de ambos modelos.

## **Bibliografía**

- Becattini, G. (1990), "Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano", *Sociología del Trabajo*, núm. 5, Siglo XXI, Madrid.
- (1992), *Los distritos industriales*, tomos I, II y III, Ministerio del trabajo y seguridad social, Madrid.
- Becker, G. (1995), *Retos para la modernización industrial en México*, Nafin/FCE, México.
- Bensusán G. y García C. (1990), *Cambio en las relaciones laborales: cuatro casos en transición*, FES, México.
- Bensusán, García y Von Bulow (1996), *Pequeñas y medianas empresas de México*, Juan Pablo Editores/FES, México.
- Bericat, E. (1990), "Distritos y nebulosas industriales", *Sociología del Trabajo*, núm. 11, Siglo XXI, Madrid.
- Canaical (1995), *Paso a paso*, Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado.
- Covarruvias, A. (1994), *La flexibilidad laboral en Sonora*, Colson/FES, Mexico.
- De la Garza, E. (1989), "Flexibilidad laboral y participación sindical", *Económica*, UNAM/FES, México.
- Escobar, A. (1986), *Con el sudor de tu frente. Mercado de trabajo y clase obrera en Guadalajara*, El Colegio de Jalisco, México.
- Fuentes H. y Armenta L. (2006), "Las políticas públicas y la productividad: del diagnóstico a la solución efectiva. El caso de San Mateo Atenco", *Análisis Económico*, núm. 47, UAM-Azcapotzalco, México.
- HSBC (2006), *Informe sobre la industria del cuero y del calzado*, México.
- INEGI (1995), *Censos económicos 1994*, INEGI, México.
- (2006), *Censos económicos 2004*, INEGI, México.
- Lagos, R. (1994), "¿Qué se entiende por flexibilidad del mercado de trabajo?", *Revista de la CEPAL*, núm. 54, Chile.
- Martínez, J. (1995), *Política macroeconómica, reforma estructural y empresas pequeñas*, FCE, México.
- Martínez, G. (1995), "Las micro, pequeñas y medianas empresas ante la crisis económica en México", *El Cotidiano*, núm. 72, UAM-Azcapotzalco, México.
- Nafin (1995), *Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PYMES*, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, núm. 9, México.
- Nieto, R. (1988), "Espacio laboral y trabajo", en Bazán, L.; Estrada, M. y otros, *La situación de los obreros del calzado en León Guanajuato*, Ediciones de la Casa

- Chata, núm. 23, CIESAS, México.
- Pérez, J. (1991), *Informalidad urbana en América Latina. Enfoques, problemáticas e interrogantes*, Flacso/NUSO, Venezuela.
- Planter, S. (1991), "El comportamiento económico en los mercados", en Planter S., *Antropología económica*, Alianza, México.
- Ruiz, C. (1995), *Economía de la pequeña empresa*, Ariel, México.
- (1997), "Lo territorial como estrategia de cambio", en Dussel, Piore y Ruiz (coords.), *Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*, UNAM/FES/Editorial Jus, México.
- Saraví, G. (1994), "Pobres e ilegales: mirando en el sector informal", en Quiros G. y Saraví G., *La informalidad económica*, Centro editor de América Latina, Buenos Aires.
- (1996), *Potencialidades y obstáculos de los distritos industriales en México*, FES, México.
- Spyropoulos, G. (1976), *Relaciones laborales*, Instituto Nacional de Estudios del Tra-