

SEGUNDA PARTE

La organización colectiva y cooperante de la producción

El caso de República Dominicana

I. Breve reseña histórica de la industria y perspectivas

Antes de detallar la experiencia de República Dominicana, se presentará de manera sucinta la historia del sector industrial de ese país, con el fin de dar a conocer el programa que se desarrolló en el marco del proceso de estructuración que experimentó la industria en el tiempo.

En República Dominicana, la industria fabril recién comenzó a constituirse en la década de los treinta del siglo veinte y a adquirir un marco más formal, es decir fuera del espacio físico familiar. Este desarrollo tardío de la industria fabril se debió fundamentalmente a que el desarrollo de la economía dominicana se orientó principalmente hacia fuera, haciendo depender su dinámica y lógica de estructuración de la exportación de productos agrícolas y de la importación de productos manufacturados, la cual fue incentivada por el decreto dictado en 1919 que benefició la entrada de 245 productos industriales, provenientes de los Estados Unidos, que era el imperio dominante de ese momento, en tanto ese país fue liberado del pago de impuestos por los artículos que exportaba. Esto último incidió en el desarrollo aún incipiente de las sastrerías, zapaterías y la elaboración de muebles criollos¹.

Según Roberto Cassa, en la década de los treinta, entre las industrias de cierta importancia que existían en República Dominicana se encontraban 19 fábricas de camisas, 3 de ropa hecha, 29 de muebles, 10 de zapatos, 20

¹ Frank Maya Pons. *Empresarios en conflicto*. Fondo para el avance de las ciencias sociales. República Dominicana. 1992.

tenerías, 4 de queso y 5 de mantequilla. En cuanto específicamente al Cibao, después de mediados de la década de los treinta comenzó a desarrollarse la pequeña industria del calzado, de la confección y del mueble. También cabe remarcar que, a principios de la década de los treinta, campesinos del Cibao se dedicaron a sembrar yuca para el abastecimiento de una empresa norteamericana productora de almidón.

En la década de los cuarenta, las únicas grandes industrias existentes en el país eran los ingenios azucareros. Por otro lado, más del 60% de las empresas industriales empleaban menos de 5 trabajadores. A partir de 1942, con la inclusión del artículo 90 en la constitución, se trató, a través de exenciones fiscales, de promover preferentemente industrias grandes de sustitución de importaciones. Es en este contexto que en 1944 se celebró el primer contrato entre el Estado y una empresa textilera de cierta envergadura. Posteriormente, la tendencia a la concentración de la industria se reforzó con la promulgación de la ley n°4, que entró en vigencia en octubre de 1963 y que fue un intento de institucionalización del proceso de generación de nuevas industrias, a través de la creación de una Comisión Nacional de Exenciones Impositivas conformada por cinco funcionarios públicos y dos representantes de la gran empresa, dejando a la pequeña y mediana sin representación para poder defender sus legítimos intereses.

Este proceso destinado a fomentar la concentración y centralización industrial tendió a afectar el desarrollo de la pequeña industria, que comenzó a decrecer a partir de los inicios de la década del cincuenta, tanto a nivel nacional, como en el Cibao. Por otro lado, se le quitó todo incentivo de desarrollo a la industria de bienes de capital al eliminar el pago de impuestos a su importación, como si fuera una materia prima importada más. Es decir, que en estas leyes se contemplaba casi exclusivamente el impacto que las exenciones fiscales tenían en la tasa de ganancia de las empresas de productos finales, sin tomar en cuenta su incidencia en la coherencia productiva y productividad, que generalmente se da cuando se articula el desarrollo de la industria de consumo y la de bienes de capital. Además, la decisión de fomentar aparentemente la industrialización, incidiendo sólo en el proceso de valorización del proceso productivo, contribuyó a crear empresarios con visión fundamentalmente comercial y rentista, cuyo objetivo era maximizar ganancias mediante la adquisición de insumos importados con bajos impuestos y la venta de productos finales protegidos, todo lo cual se logró ejerciendo una presión permanente sobre el Estado. Lo planteado se diferenció radicalmente de la forma en que otros países centrales actuaron para promover un proceso de industrialización

más coherente y autosostenido. Estos países incentivaron, por intermedio del Estado y de instituciones de la sociedad civil, el desarrollo de la investigación, el mejoramiento continuo del diseño industrial y la ingeniería del producto, y la introducción de nuevas formas de organización de la producción para aumentar el flujo productivo y la productividad. Por otro lado, tuvieron muy en cuenta la necesidad de que existiera una proporcionalidad de cierta significación entre la industria de consumo y la que producía la maquinaria y el equipo.

La lógica de industrialización que se venía siguiendo en República Dominicana, se profundizó y complementó con la dación en 1968 de la Ley n°299 de Protección e Incentivo Industrial, que no sólo marcó la continuación de la promoción de la industria de sustitución de importaciones de consumo final para el mercado interno, sino que se fomentó la instalación de plantas ensambladoras de capital foráneo mediante la creación de zonas francas, donde el diseño, que es el aspecto estratégico central, como en el caso de confecciones, se define fuera del país².

La incentivación de la participación del capital extranjero, favorecida por la promoción de las zonas francas, no solucionó los problemas de desarticulación del aparato productivo y la carencia de capacidad estratégica de la clase empresarial. El Estado, a través de las zonas francas, subvencionó mediante incentivos arancelarios y tributarios al capital foráneo para que contribuyera en la instalación de unidades productivas que no son verdaderas empresas, es decir espacios económicos donde se realizan las actividades para producir, y las que posibilitan su realización. En gran número de casos, esas unidades productivas ni siquiera constituyen procesos de trabajo completos para fabricar un producto determinado. Los insumos provienen del exterior, y por lo general, vienen cortados y preparados sólo para su ensamble, y el producto resultante que, por lo general, tiene un escaso valor agregado, es enviado nuevamente al exterior para su ulterior culminación y/o comercialización. Los elementos esenciales que definen las estrategias de las empresas no se dan en las zonas francas de los países periféricos. Por ejemplo el diseño, que es un aspecto central en las industrias tales como las de calzado y confección, se define en el centro, y en muchos casos hasta se determinan los aspectos más mínimos de la organización del trabajo, quitándole todos los elementos estratégicos a las

² Posteriormente, el proceso de concentración se extiende a la agricultura en 1978 gracias a la Ley n°409 de incentivos agroindustriales.

industrias en las zonas francas. Las políticas de comercialización y su implementación son realizadas en su integridad fuera del país y de la empresa. Como se puede apreciar, en un contexto como el señalado, es casi imposible promover la capacidad estratégica y de innovación en unidades de producción que no constituyen verdaderas empresas. La transferencia de conocimientos sustantivos para desarrollar la capacidad empresarial es prácticamente inexistente. Igualmente, la posibilidad de fabricar productos con elevado valor agregado nacional, tanto material como intelectual, es prácticamente imposible. Además, hay que recalcar que, en las zonas francas, todo el proceso de desarrollo del ensamble se da en el marco de una gran inestabilidad, por cuanto las unidades productivas instaladas, que son simples enclaves, tienden a desplazarse cada vez que otros países les ofrecen mejores incentivos y les otorgan la facultad de pagar menores salarios y menor protección a los trabajadores. En términos generales, las zonas francas fueron concebidas para favorecer en mayor medida al capital foráneo que quiere evitar en sus países de origen el pago de tributos y altos salarios. Si los países subdesarrollados hubiesen canalizado esa ayuda a la pequeña y mediana empresa, los resultados en empleo y cohesión social hubieran sido mayores y más autosostenidos.

En la década del noventa, como consecuencia del proceso de liberalización de la economía, se eliminaron de manera progresiva las protecciones y los incentivos a la industria de sustitución de importaciones; pero se mantuvieron las prerrogativas brindadas a las zonas francas. Más bien, se fomentó la instalación de nuevas zonas dentro del territorio nacional. Se pensaba que ello incrementaría el ingreso de divisas para pagar la deuda externa, y también contribuiría a solucionar el creciente problema del empleo y subempleo que estaba ocasionando el proceso de liberalización de la economía.

El brusco proceso de liberalización, en un país con una clase empresarial básicamente rentista y un sector de la pequeña empresa que permanecía en un régimen de acumulación simple y de supervivencia, ocasionaron la des-industrialización que tuvo manifestaciones diversas en los distintos tipos de empresas y agentes que conformaban la industria. Las empresas denominadas grandes, que fueron las principales beneficiarias de los incentivos otorgados para promover el modelo de sustitución de importaciones, redujeron el uso de sus capacidades instaladas, muchas desaparecieron, y otras se transformaron en simples importadoras, mientras

que algunas tendieron a combinar sus actividades comerciales con las productivas, privilegiando sobre todo las primeras.

El deterioro creciente de las grandes empresas industriales se dio aún en las unidades productivas que habían recibido asistencia técnica para transformar sus formas de organización y de gestión, a fin de adecuarse a la modalidad de producción conocida como especialización flexible. Ello se debió, entre otros, a que difícilmente la asistencia individualizada que promovía un accionar poco colectivo en lo económico y menos en lo político para una defensa concertada de la industria en general, podía contrarrestar de manera eficaz un proceso de liberalización que venía siendo impulsado por los países centrales, los organismos internacionales y el Estado de los mismos países subdesarrollados. El problema no es sólo técnico, es fundamentalmente político. La competitividad de un sector o del país se obtiene por una combinación creativa entre lo político, social, económico, cultural, moral y ético.

Como producto del proceso de liberalización, las empresas pequeñas y medianas aceleraron su proceso de debilitamiento, haciendo que muchas de estas unidades productivas dejaran de producir, lo que ha dañado de manera significativa el tejido social de los barrios populares y comunidades. Este proceso de deterioro de la pequeña producción se ha manifestado en un creciente desempleo y subempleo, lo cual ha desencadenado un proceso de lumpenización con todo lo que ello significa en la pérdida de identidad de los pobladores y en la agudización de la violencia.

Los escenarios futuros que se avizoran tienen bloques sociales diferentes que los apoyan. Existe un proyecto político que consiste en hacer depender el desarrollo de la industria en su conjunto y especialmente de un sector importante de la pequeña y mediana empresa, de los intereses, dinámica y lógica de las zonas francas instaladas y por establecerse. En un futuro próximo, estas zonas tenderían a seguir las orientaciones estratégicas del tratado de libre comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, donde las empresas maquiladoras de este último dirigirán de manera progresiva su producción y actividades hacia el mercado interno mexicano, y no a las exportaciones, como fue la motivación inicial que las llevó a ubicarse cerca de la zona de frontera para estar en proximidad de su mercado principal que es el de Estados Unidos.

La incertidumbre creciente de las zonas francas de valorizar sus productos en el mercado de Estados Unidos, debido a posibles restricciones y a la

creciente competencia de productores de muy bajos salarios del Asia, está conduciendo al capital foráneo en conjunción con el gran capital nacional, que tiene intereses en las zonas francas, a tratar de solucionar sus problemas de valorización de la producción en el mercado interno de los países en que están establecidas las empresas de zona franca. Para lograr lo planteado, los representantes de los intereses de los capitales instalados en zona franca en República Dominicana pretenden crear las condiciones sociales, económicas, ideológicas y políticas para hacer factible su proyecto de prácticamente transformar parte del sector industrial y también del país en una gran zona franca. Dentro de esta perspectiva, se proyecta atraer al sector más dinámico de la pequeña y mediana empresa para que se articule estructuralmente a las unidades productivas ubicadas en zonas francas, y/o a empresas foráneas localizadas en Estados Unidos que mantienen nexos con las instaladas en zonas francas. Con ese fin, se les ofrece la posibilidad de suplir partes de productos que se fabrican en las unidades productivas y empresas foráneas que se encuentran ya sea dentro de las zonas francas o fuera del país. Para legitimar este proceso de castración de la capacidad estratégica y creativa de la pequeña empresa al limitársele su proceso de trabajo a sólo partes de un producto concebido fuera de ellas, se ha configurado un proyecto de asistencia técnica que liga una universidad privada de cierto renombre con fondos provenientes del país foráneo que sería el principal beneficiario de esta nueva estructuración dependiente del sector industrial. Con este proyecto, se estaría tratando de justificar este proceso de subordinación de la pequeña industria más dinámica, así como su separación estructural del resto del sector de la pequeña producción, planteando como hipótesis de base, que sólo bajo la vinculación subordinada al capital foráneo de exportación se puede garantizar la competitividad y supervivencia del sector de la pequeña industria. Todo este proceso se da en un contexto en que las pequeñas industrias están enfrentando situaciones muy difíciles para subsistir, debido al modelo neoliberal impuesto que lleva a muchos pequeños productores a ceder ante las propuestas de los que vienen representando los intereses de las zonas francas, sabiendo que ello no les generará un futuro promisorio y digno.

El captar a un sector de la pequeña producción y, de esa manera, dividirlo, crearía las condiciones objetivas y subjetivas para poder hacer viable la aprobación política del marco jurídico que permita internar de manera progresiva la producción de zona franca hacia el mercado interno de República Dominicana, lo cual debilitará aún más a este sector de la

industria, que es base de un tejido social importante donde se encuentran los conocimientos productivos nacionales, las tradiciones de trabajo colectivo solidario, y la capacidad potencial para que surja un sujeto social colectivo de transformación de la sociedad. Como se podrá apreciar, la imposición de un proyecto para subordinar a la fracción más dinámica de la pequeña producción a los intereses de la zonas francas, no sólo tiene repercusiones económicas y sociales, sino que sobre todo tiene implicaciones políticas que llevarán a reforzar al bloque social que, a través de la historia, ha hecho del incremento de la dependencia foránea una base para acumular y continuar participando de manera privilegiada en el control de la vida política nacional. Ante tal escenario, se ha venido construyendo desde la base productiva (principalmente de la pequeña y mediana empresa, y aquellas grandes que han demostrado en la práctica concreta su apoyo democrático y decidido), un movimiento para desarrollar un mundo de la producción más coherente y justo que posibilite incrementar el nivel de empleo, reducir el subempleo y elevar los niveles de ingreso. Este movimiento, aunque incipiente, está conformado por un bloque social en el que participan los productores, los trabajadores, intelectuales, profesionales y aquellos que han visto en la propuesta una alternativa viable y justa al proceso de liberalización de la economía que puede generar crecimiento, pero que no soluciona los problemas de empleo, morales y éticos de la mayoría de la población. Más bien, los exacerba generando un proceso de desarrollo del subdesarrollo que hay que detener con propuestas de nuevo tipo que se inspiren en la creatividad colectiva y el trabajo cooperante y solidario.

Pero la propuesta no debe circunscribirse sólo al mundo de la producción, sino que debe ampliarse a toda la sociedad, transformando las principales instituciones de regulación, el Estado, el sistema político y la lógica de inserción dependiente en la economía mundial.

II. Aspectos generales y lógica de la propuesta

El programa de apoyo a la pequeña y mediana industria organizada que se desarrolló desde el primer trimestre de 1996 hasta prácticamente el tercer trimestre del 2000, tuvo como objetivo establecer nuevos principios que deberían regir en la producción, su organización y gestión, así como propiciar nuevas maneras de vinculación del mundo de la producción con las instituciones y el Estado.

De acuerdo a un análisis de la situación productiva industrial de América Latina y el Caribe, de las experiencias realizadas que se detallan en la primera parte del libro y del estudio del sector industrial de República Dominicana, se propuso realizar un proceso de transformación de las relaciones sociales, partiendo del mundo de la pequeña y mediana producción.

La experiencia se centró en las ramas industriales donde el diseño jugaba un papel central en las estrategias y donde las dimensiones de las empresas no desempeñaban un rol relevante en la eficiencia. Aparte de lo anterior, en la selección se tomaron en cuenta el conocimiento nacional acumulado, el empleo que generan y sus posibilidades de desarrollo espacial descentralizado. Las ramas, donde se concentró la propuesta fueron: confección, mueble, calzado, metalmecánica y, posteriormente, se incluyó la artesanía. El programa logró trabajar con aproximadamente trescientas pequeñas y medianas empresas en las actividades productivas antes señaladas, con un empleo directo cercano a los dos mil puestos de trabajo. Con estas unidades productivas, se conformaron alrededor de más de treinta grupos de eficiencia colectiva, cuyo número de empresas participantes fluctuaba en función tanto a condiciones objetivas como: localización, similitud productiva, entre otras; pero también a condiciones subjetivas como la confianza que se tenían entre empresas, producto de experiencias de trabajos conjuntos que habían realizado, amistad, etc. Estos grupos se ubicaron preferentemente en Santo Domingo, Santiago y Moca, y dentro de estas ciudades, básicamente en barrios populares.

Para desarrollar la propuesta, se llevaron a cabo dentro del marco teórico del proyecto actividades simultáneas en diferentes campos y niveles de actuación. Se efectuaron estudios del sector industrial y de las diferentes ramas seleccionadas; se identificaron empresas y personas claves en las distintas industrias estudiadas para discutir la propuesta y la problemática de la industria y su empresa; y se escogieron posibles zonas, donde se pudieran conformar grupos de eficiencia colectiva que no ocasionen un uso ineficiente del tiempo por las distancias entre las unidades productivas dispuestas a cooperar.

En todo este complejo proceso de estructuración del programa, se logró identificar a los productores, con quienes se podría comenzar a trabajar. Ellos eran los que tenían acumulados los conocimientos del desarrollo histórico, incluidas las tradiciones y costumbres de las industrias seleccionadas. Con estas personas, se pudo analizar el proceso histórico de las industrias bajo estudio, y en el contexto de ese proceso histórico, se

estudiaron los cambios en las relaciones sociales dentro de las unidades productivas, con sus proveedores, entre la empresa y el hogar; así como se pudo desentrañar el sentido que tenía el tiempo y el espacio en el mundo de la producción. En todo este análisis, se puso especial énfasis en determinar la lógica que seguía la articulación de los aspectos tradicionales con las prácticas modernas en el seno del mundo productivo.

El diálogo que se realizó con los principales agentes del sector industrial y de los espacios socioeconómicos estudiados, más el análisis cuantitativo que se pudo efectuar con la escasa información disponible permitieron definir las líneas de acción estratégicas para las diferentes ramas y/o fracciones de éstas, que orientaron en un primer momento nuestro accionar en cada una de ellas en el marco espacial en que se desarrollaban. Todo el conocimiento acumulado y las líneas estratégicas establecidas que fueron debidamente discutidas con los productores posibilitaron precisar el plan de acción para la conformación progresiva de los grupos de eficiencia colectiva.

Para la constitución de estos grupos en las distintas ramas, se definieron varios campos de actuación en los que cabe destacar los siguientes: el destinado a crear confianza entre los miembros del grupo; el orientado a transformar los conglomerados que se conformaban; y el encargado de sedimentar relaciones estratégicas entre grupos, entre éstos y las ramas como totalidad y con las instituciones y el Estado.

El lograr la confianza entre los que dirigían las empresas fue uno de los aspectos más difíciles y complejos que demandó de mucha sensibilidad, perseverancia y estudio de las características psicosociales de los que participaban. En este proceso de lograr una cohesión social de los distintos grupos de eficiencia colectiva que se iban estableciendo, se promovieron visitas a cada empresa para que se vaya eliminando la tendencia de algunos productores a mantener en secreto la problemática de su empresa. También se organizaron encuentros en los distintos hogares de los miembros de los grupos para conocer el entorno familiar e involucrar a las esposas o compañeras en el proceso de cambio. Cuando se lograba establecer un clima de confianza entre los miembros del grupo, se llevaba a cabo un análisis de la vida de cada uno de sus miembros, principalmente en el mundo de la producción, en presencia de los demás miembros y, en determinados casos, con la participación de algunos trabajadores. Como ya se señaló previamente, en todo este mundo de la pequeña producción, hay una gran similitud entre las vidas de sus principales agentes que crea las bases para lograr procesos de entendimiento y cohesión, lo que no significa que no

existan antagonismos que muchas veces conduzcan a la ruptura. No vamos a repetir en detalle las características de las vidas de los que participaron en esta experiencia, dado que ya se hizo anteriormente, y también porque se tratará cada una de ellas con cierto detenimiento cuando se presenten las experiencias de algunos grupos que fueron desarrollados durante la experiencia.

La mayoría de los que dirigen las empresas, como se podrá apreciar posteriormente, han entrado al mundo del trabajo desde niños, siendo verdaderos niños-hombres. Obtuvieron sus conocimientos de la producción en su práctica laboral cotidiana, y en el marco de ella, sedimentaron relaciones de confianza con trabajadores, empresarios, proveedores y clientes. Presentan por lo general grandes facilidades para abordar aspectos concretos de la producción, pero tienen dificultades para realizar abstracciones sobre sus experiencias, así como para manejar los aspectos de organización y gestión de sus unidades productivas.

En el campo de la transformación productiva de los grupos y empresas, se incidió básicamente en el diseño por el papel que desempeña en la articulación entre el proceso de trabajo y el de valorización; igualmente en la organización de la producción, tratando de conciliar desde la perspectiva del flujo productivo y el trabajo colectivo las prácticas tradicionales y las modernas.

La problemática del diseño y la organización, entre otros, se discutieron extensamente en las reuniones que se realizaban con los grupos en una de las empresas de éste, ya sea semanal o quincenalmente, conforme a un sistema de rotación. Las discusiones se ampliaban con sesiones teóricas y también con aplicaciones prácticas. En todo este proceso se rescataban y sistematizaban los conocimientos acumulados por los participantes, y se complementaban con aspectos que podían enriquecer los temas tratados. Producto de las discusiones, se plasmaban las estrategias de transformación del grupo y se definían las acciones a desarrollar para llevarlas a la práctica. Algunas estrategias tuvieron que ser modificadas en sus procesos de implementación y otras cambiadas sustancialmente. En todo este proceso, hubieron miembros que se apartaron de los grupos y otros nuevos que se incorporaron, trayendo en algunos casos ideas que modificaban ciertos planteamientos del grupo. Se consideró el grupo como una estructura social abierta, donde se iban progresivamente sedimentando relaciones sociales de producción de nuevo tipo en que primaba el accionar colectivo, tanto a nivel

de la teorización como de la práctica concreta. En el proceso de transformación del grupo y como consecuencia de ello, de las distintas empresas, se trató de superar las prácticas taylorizadas y/o individualizadas, estableciendo formas de organización donde se potenciaron la cooperación, la polivalencia y la combinación entre el trabajo manual e intelectual. En lo que se refiere a la valorización, se promovieron formas colectivas de adquisición de insumos y venta de sus productos, de financiamiento y de inversión. Todo ello generó mayor capacidad de negociación y un uso más eficiente de los recursos. Igualmente, permitió reducir el excedente que se transfería de la producción a las esferas del comercio y del financiamiento.

Para mejorar el control de la gestión de los grupos de eficiencia colectiva, se tuvo que introducir de manera progresiva en las empresas que los conformaban el uso de registros contables básicos que adolecían, así como el cálculo económico. Los costos eran determinados de manera deficiente por falta de información idónea y carencia de sistemas que incluyeran no sólo los costos directos de producción, sino también los indirectos y los de estructura. Muchas veces, las actividades iniciales con los grupos estuvieron orientadas a construir de manera colectiva un sistema contable uniforme que permitiera, aparte de contar con la información necesaria para regular las operaciones del grupo y las empresas, comparar los resultados entre empresas y grupos. Los logros obtenidos en el área de control de gestión variaron según los grupos. En algunos, sólo se establecieron registros mínimos y difícilmente se pudo lograr llevarlos de manera sistemática. En otros, se alcanzó mejorar los sistemas de cálculo de costos, y en un número limitado de grupos, aparte de lo antes señalado, se introdujo el cálculo periódico del flujo de caja, así como de los estados financieros (estado de ganancias y pérdidas, balance...). El control de gestión fue una de las tareas que más tiempo llevó, debido a la resistencia de muchos productores a revelar información y a practicar de manera sistemática el cálculo económico.

Entre los grupos que se logró conformar, los que alcanzaron un mayor avance en la implementación de sus estrategias fueron aquellos que llegaron a un grado más elevado de cohesión social de sus miembros, siendo muchas veces grupos que no tenían los equipos más sofisticados y las empresas de mayor envergadura. Se pudo apreciar que no existe una relación mecánica entre mayor composición orgánica del capital del grupo y mejores logros en la gestión colectiva. Los grupos de una más alta cohesión social sustentaron

su estrategia básicamente en el mejoramiento colectivo de sus diseños, así como de la organización de la producción del grupo y de las empresas. Articularon posteriormente este proceso con las iniciativas colectivas para incrementar las ventas y racionalizar las adquisiciones. En muy contadas oportunidades, emprendieron acciones para obtener crédito, más bien trataron de financiarse rotando con mayor eficiencia su flujo de caja y con los excedentes generados. Los grupos con menor cohesión social tendieron a propiciar acciones de corto plazo ligadas principalmente a las ventas y la publicidad, relegando a un segundo plano los cambios en el proceso de trabajo. Muchos de estos grupos tuvieron después de un tiempo que recomponerse y otros dejaron de actuar como grupo.

En el campo de las articulaciones entre los grupos de una rama, la vinculación sistemática entre ellos sólo se pudo realizar a nivel de espacios socioeconómicos cercanos. Se hizo difícil el engarce entre los grupos de una misma rama que estuvieron ubicados en espacios distantes, debido a que a un gran número de pequeños productores les era casi imposible ausentarse de su centro de trabajo, porque en las condiciones imperantes, vivían prácticamente al día. Sin embargo, cabe resaltar que se realizó un encuentro nacional de todos los grupos donde participaron alrededor de trescientas pequeñas y medianas empresas, gracias a lo cual se pudieron analizar las estrategias de las ramas y los grupos. Como producto de esta reunión, se inició la creación de un movimiento para defender los intereses de la pequeña producción organizada e incrementar su área de acción.

Los grupos obtuvieron logros desiguales en sus vinculaciones con las universidades, instituciones, que supuestamente deberían brindarles apoyo, y el Estado central. En cuanto a las universidades, un grupo de estudiantes participó en la experiencia y aquellos que se adecuaron mejor al mundo de la pequeña producción fueron incluidos en el programa una vez concluidos sus estudios. Por otro lado, algunos profesores de ingeniería industrial y economía incluyeron en sus cursos la temática de la pequeña producción organizada. Con las instituciones de capacitación, la articulación fue problemática, ya que sus programas responden, por lo general, a esquemas importados y destinados a la gran empresa. Se hicieron igualmente difíciles las vinculaciones con otras instituciones supuestamente de fomento, debido a su burocratización y a que sus intereses y conocimientos no estaban dirigidos a la producción, y menos a la de la pequeña producción organizada.

El Estado, en gran medida, no tiene entre sus prioridades el desarrollo de la pequeña producción, más bien podría decirse que está contra ella al propiciar iniciativas para que las zonas francas destinen progresivamente su producción al mercado interno, como fue el caso del sector confección, que afortunadamente se pudo frenar temporalmente por la presión de la pequeña industria organizada de esta rama, que demostró tener la capacidad de convocatoria para lograr el apoyo del resto del sector no organizado.

De todo lo señalado, se puede apreciar que el proceso de consolidación de la pequeña empresa mediante el trabajo colectivo y cooperante, recién está comenzando a crear sus bases de sustentación y todavía no ha podido penetrar en los diferentes campos y niveles de la sociedad dominicana. De no consolidarse un movimiento de cierta solidez partiendo de la producción organizada que pueda defender sus intereses, el futuro de este sector y de toda la producción, sobre todo industrial fuera de la zona franca, se torna muy incierto por la lógica dominante impulsada. El gran capital foráneo asociado al gran capital nacional está por el desarrollo de una industria de ensamble que no sólo destine su producción al mercado externo, como venía haciéndolo, sino que trate de hacerlo en el mercado interno, contribuyendo con ello a un proceso de debilitamiento y descomposición de todo el tejido social que depende del mundo de la producción nacional orientada preferentemente al mercado interno.

A continuación, se presentarán las experiencias de algunos grupos de eficiencia colectiva seleccionados en función a sus niveles distintos de cohesión y desarrollo. Estas experiencias se han organizado por ciudades y por ramas y, para una mejor comprensión de ellas, antes de ser detalladas, se presenta brevemente el entorno socioeconómico y cultural del espacio en que se desarrollan y la historia de la industria en que se encuentran.

III. Santo Domingo y la pequeña y mediana industria organizada

Breve reseña histórica de la estructuración de Santo Domingo

La ciudad de Santo Domingo fue fundada por Bartolomé Colón en 1498, en la parte oriental del río Ozana. A finales de 1502, la villa de Santo Domingo se transfirió al margen occidental de ese río. Durante el Gobierno de Nicolás de Ovando en 1508, alcanzó gran auge y se convirtió en el centro

político de la isla. De Santo Domingo salían los que iban a conquistar tanto Perú como México. Fue la primera ciudad en que se planificó su desarrollo espacial, adquiriendo la forma de un damero. Esta forma de expansión urbana fue exportada a otras ciudades del continente americano. A partir de 1560 comenzó el estancamiento económico de la ciudad. Sus funciones sólo se limitaron a aspectos administrativos y militares. Para abastecer a la ciudad, venía una vez al año desde México un barco con provisiones y los sueldos para los funcionarios y militares. La pobreza de la ciudad de Santo Domingo era tan grande que se expresaba en la ausencia de esclavos. Esta situación hizo que la ciudad se mantenga dentro de sus murallas entre los siglos XVIII y XIX.

En 1822 se produjo la invasión haitiana y como consecuencia, la ciudad fue remodelada, especialmente alrededor del parque Colón. Este proceso de transformación de la ciudad estuvo a cargo de arquitectos franceses. En 1844, después de la expulsión haitiana, la ciudad contaba con 50 mil habitantes, que se dedicaban básicamente al comercio y la ganadería.

Durante el Gobierno de Ulises Heureaux se abrieron las murallas de la ciudad por la parte oeste de ésta, fundándose los ensanches de Ciudad Nueva y Guibía. A principios del siglo XX, San Carlos, que se situaba al noroeste de las murallas, se juntó espacialmente con Ciudad Nueva. Es importante señalar igualmente que durante esa época, llegaron inmigrantes españoles que efectuaron inversiones importantes en nuevas edificaciones.

La ciudad, en las primeras décadas del siglo XX, comenzó a estratificarse en función a las distintas clases sociales existentes. Los ingenieros se instalaron al norte de la ciudad. La población de mayores ingresos se ubicó de las Mercedes al Norte. Además, surgieron barrios populares como Villa Juana, Villa Consuelo y Villa Francisca. En Septiembre de 1930, el ciclón San Zenon destruyó prácticamente la ciudad de Santo Domingo, lo que creó las condiciones objetivas para que el dictador Trujillo reconstruyese la ciudad. Se apropió de la zona oeste del centro de Santo Domingo, con el fin de construir el aeropuerto. En la parte norte de éste, creó la zona industrial. Posteriormente, se establecieron colonias en los alrededores de la ciudad y se hizo el ensanche de la Luperon.

En 1955, se inauguró la Feria de La Paz, que se convirtió en el centro administrativo de la ciudad. En 1956, se elaboró el primer plan de desarrollo urbano, en el cual se propuso la zonificación de la ciudad y la planificación vial. A partir de 1961, se inició un proceso migratorio importante hacia Santo Domingo. El crecimiento de la población era de aproximadamente

6% anual, como producto del levantamiento de la prohibición que ejercía Trujillo sobre las migraciones.

En 1965, se produjo la invasión de los Estados Unidos que dividió la ciudad en dos, mediante un corredor que actualmente es la avenida 27 de febrero, con el fin de aislar a los que luchaban por su expulsión. Los banqueros y comerciantes más adinerados que estaban en el centro de la ciudad se desplazaron hacia Arrollo Hondo.

En 1966, el Presidente Balaguer quiso convertir desde su perspectiva a Santo Domingo en un París. Para ello, utilizó desde su lógica e intereses el primer plan de desarrollo urbano realizado por Anatole Zolov en 1956. Hay que señalar, que la infraestructura vial que se edificó, tendió a beneficiar al grupo económico de su entorno.

Balaguer, dentro de su concepción del desarrollo de la ciudad, tendía a negar todo lo popular. Prácticamente, la parte informal de la ciudad no existía desde su perspectiva. Cuando se desarrollaban nuevos barrios populares, como por ejemplo, los Alcarrizos, se trasladaba a la población a su nuevo espacio y se dejaba su desarrollo a la propia iniciativa de la población, sin ninguna planificación previa. Balaguer desarrolló zonas industriales para supuestamente fomentar el proceso industrial, en el marco de modelo de sustitución de importaciones, desarrollando las zonas de Herrera y las de Haina.

En 1986, se recibió una donación italiana para mejorar el desarrollo urbano, pero no se realizó un uso racional y eficiente de ésta. En 1994, se formuló el plan director para la regulación de la ciudad y, en la actualidad, se han realizado obras de infraestructura vial, con el fin de construir pasos a desnivel dentro del marco de una concepción periférica de la modernidad.

La industria del mueble en Santo Domingo

Hasta la primera mitad de la década del cincuenta, la mayoría de las unidades productivas del mueble tenían, en términos generales, una división de trabajo de la producción muy limitada, en tanto los métodos de fabricación eran, en gran medida, de tipo artesanal. Una muestra de ello es que las empresas de mayor envergadura en la actualidad, que tuvieron sus orígenes en épocas anteriores a la década del cincuenta, comenzaron de manera artesanal. Una de las principales empresas actuales, que es la Nacional, en sus inicios hace aproximadamente cincuenticuatro años, tuvo una organización artesanal. La escasa división del trabajo de las unidades productivas,

hasta principios de la década de los cincuenta, hacía que la producción tuviera poco flujo y el tiempo de fabricación fuera extremadamente largo. A lo anterior, hay que agregar que hasta esa época, el público, en general, tenía preferencia por el mueble que tuviera bastante tallado, lo cual hacía aún más prolongado el proceso de fabricación. Así tenemos, por ejemplo, que en esos tiempos, la producción sólo de la pata de una cama colonial con mosquetero duraba aproximadamente tres meses.

En 1954, cada unidad productiva que fabricaba muebles tenía en promedio cinco trabajadores. Con posterioridad, la rama de muebles comenzó a concentrarse, lo cual se expresó en una disminución en el número de establecimientos, pero en un incremento del número de trabajadores por establecimiento y en el nivel global de las ventas. En 1959, el promedio de operarios por unidad productiva era de aproximadamente once trabajadores, y las ventas alcanzadas fueron casi 3.5 veces mayores que las del año 1954. Para finales de la década del cincuenta y en el sesenta, las unidades artesanales se habían transformado en talleres que contaban con una organización más fabril del proceso productivo. Entre los principales talleres que operaban en la década del sesenta, estaban: la Nacional (muebles tapizados); la Curazao (muebles escolares); Industria Robledo (muebles para el hogar); Mueblería Varona (muebles para el hogar); Mueblería Tavara (muebles para niños); Yo-Yo Muebles (exportaba muebles del hogar a Estados Unidos); y Arte y Oficio, que fabricaba muebles para el Gobierno.

En la década del setenta, surgieron un conjunto de empresas de cierta envergadura, en el marco del modelo de sustitución de importaciones, que venía impulsándose a través de incentivos a este tipo de industrias. Entre las empresas que emergieron estaban: la Mueblería Santa Fe, Muebles Solaire y Muebles Juan Omar. Posteriormente aparecieron nuevos empresarios, como Vincente, Sansari y Reynoso, los cuales participaron posteriormente en la constitución del grupo de eficiencia colectiva CODEMA.

En el ochenta, el recelo que existía entre los empresarios del mueble, que los llevaba a mantener en secreto la situación de sus empresas, comenzó a ser superado. Por otro lado, se promovió la formación y capacitación de los empresarios. Los participantes a un curso de INFOTEC en 1985 decidieron constituir la asociación de pequeñas y medianas empresas APEMEFAN, eligiendo como su primer presidente a Ramón Sánchez. Para su conformación y organización, recibieron asesoría de la asociación de fabricantes de muebles del Cibao, APROMUCI. Igualmente, para impulsar el desarrollo de la asociación, Fomento Industrial, los asistió en la realización de una

feria de muebles que se efectuó conjuntamente con la de la industria metalmecánica.

La asociación se organizó en función al tipo de materia prima que utilizaban las empresas (pino, mimbre, caoba), y para lograr la cohesión entre sus miembros se promovieron visitas de los empresarios a las diferentes unidades productivas que conformaban APEMEFAN. Como producto de este proceso de acercamiento entre los industriales, la asociación creó un consorcio para la compra conjunta de materia prima. Para este fin, se logró recolectar alrededor de diez mil pesos, realizando una compra colectiva de pintura. El gran número y diversidad de tipos de empresas hicieron que no prosperara el consorcio.

En el noventa, surgió una tendencia a la especialización por línea de productos en algunas unidades productivas. Entre ellas, cabe destacar la empresa de la familia Roa que se concentró en la fabricación de muebles de cocina, la cual en la actualidad ha logrado expandirse y exportar. Otras que se especializaron fueron la empresa de Ramos, en muebles de oficina, y la mueblería San Rafael, en muebles tapizados.

En la actualidad coexisten empresas de diferentes dimensiones que poseen diversas modalidades de producción. Hay unidades productivas grandes que no sólo fabrican muebles, sino también los importan, tendiendo a que esto último vaya primando con el consiguiente impacto en la producción nacional. En lo que se refiere a las unidades pequeñas y aún en las medianas, existen sistemas de trabajo no sólo fabriles, sino también artesanales, donde el control del proceso de trabajo recae en el propietario, o en los ebanistas que contratan a su propio personal para elaborar los diferentes tipos de muebles que les encomiendan. Entre esta diversidad de empresas y de modalidades de fabricación, también hay aquellas empresas que han alcanzado formas avanzadas de producción, como es la modular, que posibilita lograr un gran flujo productivo y calidad.

Ultimamente, se está tratando de impulsar el desarrollo de la industria del mueble de manera coherente. Los diferentes aspectos que conforman el mundo del mueble comenzaron a articularse estratégicamente y de manera participativa, proceso en el cual los grupos de eficiencia colectiva desempeñaron un papel central. La madera, originaria de Zambrana, que se estaba produciendo a través de seiscientos productores fue sometida a un

procedimiento apropiado de secamiento mediante un horno solar que se pudo establecer con la colaboración de un técnico de Honduras. Este tratamiento de la madera hizo que los grupos de eficiencia colectiva del mueble de Santo Domingo y también del Cibao comenzasen a interesarse de manera creciente en la adquisición de madera proveniente de Zambrana. Para mejorar el grado de organización de los grupos de Santo Domingo en las operaciones de compras en conjunto de la madera, el grupo CODEMA estudió la posibilidad de establecer una empresa con el fin de almacenar temporalmente la madera procedente de Zambrana para su ulterior distribución entre las empresas de los grupos del mueble.

Cabe resaltar que también se vinculó las actividades de los grupos con las de la comunidad a la cual pertenecían. En el grupo de los Alcarrizos se promovió la conformación de un colectivo de empresarios para brindar diferentes tipos de servicios (plomería, carpintería, albañilería) a la industria de la construcción. También, se estaba fomentando la articulación entre los diferentes productores de los Alcarrizos, mediante la realización de ferias.

Los grupos de eficiencia colectiva del mueble

El CODEMA. Su constitución como grupo

Este fue uno de los grupos que primero se conformó no sólo en la industria del mueble, sino en toda la experiencia. Para la constitución del CODEMA, se visitaron aproximadamente cincuenta empresas, tanto de la zona oriental de Santo Domingo como de la parte oriental de ésta. En cada una de las unidades productivas visitadas, se explicó en detalle la filosofía del programa, sus objetivos, la estrategia para su implementación, entre otros, en tanto ésta era la primera experiencia de aglutinar empresas en República Dominicana para que actúen estratégica y cotidianamente de manera cooperante. Y por no existir en el país antecedentes de experiencias similares, la labor de formar este grupo fue compleja, pero también por la tendencia histórica de las empresas de operar principalmente de manera individual por la cultura empresarial, que de manera directa o indirecta, se les fue infundiendo en formas diversas.

El grupo, en su primera fase de desarrollo, estuvo integrado por quince empresas básicamente medianas que se ubicaban en su mayoría en la zona oriental de Santo Domingo. La composición inicial del grupo fue

transformándose a medida que se fueron materializando determinadas propuestas concretas de proyectos de carácter colectivo, lo que implicaba compromisos financieros y mayores vinculaciones estructurales entre las empresas. La promoción de un centro común de exhibición y distribución de muebles por el grupo, que sirviera de vehículo para la especialización de la producción entre las diferentes empresas, ocasionó un complejo proceso de decantación entre los integrantes del CODEMA. De las empresas iniciales, sólo permanecieron seis, a las cuales se unieron cuatro nuevas y otras cinco se encontraban en proceso de integrarse. El CODEMA optó por considerar que el grupo era un colectivo abierto, donde se permitía el ingreso de nuevos miembros, siempre que se comprometieran a contribuir decididamente en llevar adelante los lineamientos estratégicos definidos por el colectivo. Lo anterior logró oxigenar el accionar del grupo, contribuyendo a aumentar su capacidad de innovación y su madurez para enfrentar los distintos problemas que surgieron en el marco de intereses diversos.

La historia de la conformación de las empresas de CODEMA

Con el fin de ir profundizando en el conocimiento de la lógica que siguen los procesos de conformación de las empresas del mueble, se seleccionó entre éstas un grupo representativo de dirigentes, tanto de los que integraron desde un comienzo el CODEMA, como de los nuevos, para conocer las historias de sus vidas en la producción y la manera en que lograron constituir sus unidades productivas.

Marcelo, uno de los miembros fundadores del grupo CODEMA, no se inició trabajando en el mundo del mueble. Estudió mecánica, y comenzó a laborar en un campo distinto, el de la química, donde realizaba funciones de químico en el laboratorio de una fábrica de helados, y luego de permanecer por un periodo relativamente corto, se fue a una fábrica textil en la cual trabajaba su hermano, para encargarse del montaje de telares.

En 1972, Marcelo trabajó en la Falconbridge, una transnacional de ferronickel, como mecánico. Estando empleado en esa empresa, puso un pequeño taller de muebles con cuatro de sus hermanos, de los cuales dos eran ebanistas y los otros mecánicos. Sus conocimientos de mecánica le permitieron adecuar, transformar y fabricar máquinas para su taller, en tanto el nivel de complejidad técnica era menor que el de las máquinas que estaba acostumbrado a reparar y construir en el sector metalmeccánico.

A finales de 1976, se liquidó la sociedad y en 1978, comenzó a trabajar solo en un nuevo taller que estableció con un capital inicial casi insignificante, que sólo le permitió adquirir madera para poder fabricar y vender un banco. El capital adicional, para adquirir las herramientas y maquinaria básica, lo obtuvo a través de un pequeño crédito que le dieron los proveedores del equipo y mediante la venta de rifas a los trabajadores de la Falconbridge. Marcelo se inició fabricando muebles en base a catálogos de un amigo italiano, que se los traía cada vez que venía a República Dominicana. En 1982, como requería expandir sus actividades, se asoció con Patricio Habreu y lograron poner un taller con catorce operarios. En 1984, gracias a un dinero ganado por los distintos encargos que Marcelo realizó a su amigo italiano mientras éste estaba de viaje, adquirió la parte de su socio. En el periodo comprendido entre 1985-1987, los nuevos estilos de muebles que empezó a fabricar tuvieron gran acogida y eso le permitió ampliar su fábrica y adquirir su casa, otorgando como pago muebles. La expansión de su negocio demandó de un nuevo local, para lo cual solicitó un crédito a ADEMI. En su nueva fábrica, logró tener hasta cincuenta trabajadores. Un incendio en el cuarto de pulimento destruyó su fábrica y, debido a ello, viene atravesando problemas de capital de trabajo. Esta situación lo ha llevado a tener que depender de manera creciente de los proveedores, y hasta en algunos casos, a compartir las utilidades obtenidas de los muebles que fabrica, a cambio del suministro de los insumos necesarios para que pueda cumplir con sus pedidos. Toda esta situación lo ha conducido a reducir su personal a veinte trabajadores.

Dennis es otro de los empresarios que forma parte del grupo CODEMA desde sus orígenes. Desciende de una familia de ebanistas, donde treinta de sus miembros trabajaron en la madera. Diez de ellos tienen talleres en Santo Domingo. Desde muy niño, Dennis aprendió con su padre a trabajar la madera y a los catorce años ya se desempeñaba como ebanista. A los dieciséis años, poseía su primer taller, el cual sólo funcionó un año. Instaló una segunda pequeña empresa en 1978, que llegó a tener hasta veinte trabajadores. En ese taller, trabajaban también su padre y su tío. Uno de los clientes principales de la empresa era IBM, a la cual le prestaba servicios de carpintería. El cese de las relaciones con esta empresa en 1980 causó el cierre de su taller.

Al desaparecer su empresa, Dennis se empleó en el taller de Luciano, que es también un integrante del grupo CODEMA. En sus tiempos libres, efectuó trabajos en hierro, así como vendió maquinaria y herramientas. A finales de

1983, instaló nuevamente un taller con algunas herramientas que pudo adquirir con sus escasos ahorros y con maquinaria que le prestó un amigo de su padre, que tenía una empresa de muebles. Inició sus operaciones solo, cumpliendo tanto con las actividades de producción como las de ventas y administración. Antes del año, ya contaba con diez operarios. En 1989, su fábrica cambió de ubicación, y en 1994, logró crecer significativamente. En 1997, contó hasta con sesentiséis trabajadores. El último huracán y la competencia foránea, especialmente la del mueble de Tailandia e Indonesia, están incidiendo significativamente en el nivel de sus operaciones y en la actualidad se encuentra con sólo trece trabajadores.

Oscar es otro de los fundadores del grupo CODEMA. Aprendió desde niño a trabajar madera en el taller de su padre. A los doce años, ya sabía hacer muebles. A los diecinueve años, entró a la universidad a estudiar arquitectura. Una vez que se graduó, trabajó seis años como arquitecto en la empresa CODETEL. Mientras laboraba en esa empresa en 1993, puso un pequeño taller de muebles que daba ocupación a seis trabajadores. Sus estudios de arquitectura le permitieron elaborar buenos diseños para sus muebles, lo que le permitió reunir en corto plazo una clientela de cierta significación. La expansión rápida de su demanda lo llevó a tener que mudarse, ya que venía trabajando en un local pequeño que le fue alquilado por un amigo. Se cambió a un local de aproximadamente 253m² de superficie, con sus catorce trabajadores. Operó en él durante cuatro años, pero el nivel de operaciones que logró, hizo que ese espacio le fuera muy limitado. Actualmente tiene un local propio, donde ha podido ordenar mejor su maquinaria. En esta nueva fábrica, tiene veinticinco trabajadores. Oscar, si bien ha logrado un buen nivel en el diseño de sus muebles, tiene problemas en el flujo de su producción y también en el control de la calidad que no ha logrado internalizar en el proceso de fabricación.

Santiago es uno de los principales impulsores del grupo CODEMA desde que éste se conformó. Estudió para sacerdote, pero luego de cinco años, se retiró. Deseaba estudiar medicina, pero era consciente de que en su pueblo de San Juan de los Llanos, un médico tenía un salario que no le permitía vivir. Comenzó a trabajar a los veintiún años en el seguro social, pero lo despidieron por estar contra la política de Trujillo. En el año 1961, ingresó a trabajar al Ingenio Consuelo en el área administrativa. En 1967, se dirigió a Santo Domingo, donde laboró durante tres años en Delta Comercial. El 15 de Mayo de 1970 viajó a Estados Unidos, donde empezó a trabajar diez días

más tarde en una fábrica de almohadas. Entró como triturador de jebe que se utilizaba para rellenar las almohadas y luego, lo transfirieron para que se encargase del pesado del material de relleno.

Santiago, a los tres meses fue ascendido a supervisor de producción de la empresa, sin que supiese todavía inglés. Con el fin de que aprendiera ese idioma, lo enviaron a un instituto, San Peter College, para que lo estudiara. Posteriormente, lo promovieron a jefe de producción, encargándole elaborar los programas de producción y sincronizar las diferentes operaciones que conformaban el proceso de fabricación. Después de laborar más de dieciséis años en esa fábrica, decidió regresar a su país. Los dueños de la empresa trataron de retenerlo, pero Santiago se mantuvo firme en su decisión. En 1987, instaló una fábrica de muebles con un amigo. El aportó cuatro mil pesos y su socio compró la maquinaria. Posteriormente, se separó de su socio y abrió un taller con nueve trabajadores. Desarrolló sus propias líneas de muebles, las cuales tenían gran acogida del público, como por ejemplo los comedores de la Castellana y Santo Domingo. Impulsó la apertura de una sala de exhibiciones, donde colocó parte de su producción y aquella de algunos miembros del grupo CODEMA, lo que coadyuvó a que se tendiese a una especialización, pero flexible, dentro del grupo.

Luciano es un nuevo participante del grupo CODEMA, pero ya era conocido y apreciado por algunos de sus miembros. Su vida en el mundo del trabajo se inició desde cuando era niño, ayudando a su padre en actividades agrícolas. A los diecinueve años, se trasladó a la capital en busca de trabajo y muchas veces tuvo que pernoctar en autos abandonados, en cuanto no tenía empleos fijos que le garantizaran un ingreso idóneo para alquilarse un cuarto.

En 1970, empezó a trabajar como aprendiz de tapicería. Logró hospedarse en la casa del tapicero, y de esa manera, no sólo aprendió el oficio, sino también la forma de vida del dueño del negocio. Posteriormente, fue empleado en la fábrica Nacional, donde hizo funciones de tapicero, pulidor y operador de máquinas. En 1975, después de ciertas desavenencias con su jefe, dejó la empresa. Posteriormente, trabajó en otras unidades productivas del mueble, como el Escándalo, la Fabulosa y en la mueblería Santa Fe. En esa última, no cumplían con el pago de su salario y muchas veces ni tenía el dinero suficiente para pagar su pasaje para ir a su trabajo. Afortunadamente, se sacó un pequeño premio de la lotería que le permitió solucionar temporalmente su situación económica.

Luego, trabajó en varios talleres pequeños del mueble y como vendedor en una empresa donde el dueño tenía escasos conocimientos sobre la madera y había un encargado de la producción, que tampoco sabía producir bien. Al poco tiempo, Luciano se vuelve responsable de la producción, pero tenía que seguir encargándose de las ventas.

El dueño se retiró del negocio y dejó a su hermano, el cual al corto tiempo lo vendió, pero le regaló a Luciano un torno y una máquina de corte. Para poder iniciar su propia empresa, Luciano se puso en contacto con un proveedor, con el fin de lograr un crédito para capital de trabajo. Este le otorgó 1200 pesos, así como un local en el patio de una de sus casas. Luciano, fundamentalmente con crédito de proveedores, logró montar un taller que llegó a tener quince trabajadores. Sin embargo, debido a que usó parte de su capital de trabajo para ayudar a amigos que estaban atravesando por momentos económicos difíciles, tuvo que cerrar su empresa.

En 1980, constituyó una pequeña empresa con un amigo. Obtuvo un préstamo de 21 mil pesos de una financiera, el cual no pudo pagar por carecer de una buena administración económica y financiera del taller. Ello llevó a que le embargaran su negocio y también su camioneta. Con un pequeño préstamo de su padrino y otro de una institución financiera abrió nuevamente un pequeño taller. Logró tener pedidos importantes de muebles, lo cual lo hizo expandirse rápidamente. Trajo a trabajar con él a tres de sus hermanos, dos de los cuales se han independizado, mientras que su hermana permanece laborando con él, haciéndose cargo de unas de las tiendas que tiene para comercializar los muebles que produce. En la actualidad, su empresa cuenta con cincuenta trabajadores y tiene dos tiendas donde vende parte de su producción y de algunos miembros del grupo. También expone sus muebles en el salón de exhibiciones de Santiago. Luciano tiene un gran apego por la comunidad donde nació. Está construyendo un taller en ella, con la finalidad de que los jóvenes puedan aprender a trabajar la madera.

Edy es un pequeño empresario dedicado a la tapicería que ha ingresado recientemente al grupo CODEMA. Se inició en el mundo del trabajo a los catorce años en el taller de muebles de un amigo de la familia. En él, se dedicó a reparar muebles tapizados. Tuvo que alejarse de la empresa, porque le dejaron de pagar debido a problemas de liquidez.

En 1988, entró a trabajar en otro taller de tapizado. Cuando estuvo laborando en esa empresa, consiguió un trabajo por su cuenta que le permitió disponer de cierto excedente, el cual utilizó para fabricar sillas tapizadas con brazos de madera que logró colocar a un buen precio en el

mercado. Con sus ahorros, y en el espacio que le proporcionó la mueblería Lora, instaló su propio taller contando, aparte de él, con un trabajador. Ultimamente, emplea cinco trabajadores, entre los cuales, dos son sus hermanos. El hecho de haberse iniciado prácticamente sin capital, lo llevó a enfrentar problemas de liquidez, lo que lo condujo a verse en la obligación de vender cheques a futuro, los cuales, para ser aceptados, son sujetos a recargos importantes. Ello le merató el excedente que generaba su negocio. Su participación en el grupo le permitió solucionar su problema de capital de trabajo, mediante su participación con el grupo CODEMA en ferias y también colocar muebles en las tiendas de Luciano y en el salón de exhibiciones de Santiago.

La división del trabajo y la organización en las empresas del CODEMA

Las formas de producción en el grupo CODEMA son diversas, dependiendo en gran medida de la intensidad y continuidad del flujo productivo, como de las prácticas de trabajo que se han sedimentado en cada una de las empresas. Existen procesos productivos en que se articulan formas artesanales y fabriles, y donde el control de gran parte de la fabricación está ejercido por los ebanistas y su equipo. Hay procesos de fabricación que siguen la lógica de la producción en masa por lote, y otro la de la producción modular³. El flujo productivo y las prácticas laborales han incidido igualmente en las modalidades de pago a los trabajadores.

La concepción de los productos también es diferenciada. Esta va desde una simple copia de diseños de muebles de revistas hasta la creación de líneas propias. Por otro lado, hay muebles que se diseñaron desde la perspectiva de promover el flujo productivo, mientras que en otros, se privilegiaron lo estético y lo tallado.

En la empresa de Marcelo, el proceso de trabajo está organizado principalmente por familia de productos. Cada una de estas familias está a cargo de un ebanista con su equipo de trabajo. Ellos realizan las operaciones que van desde el corte en bruto hasta antes del pulido. Esta última operación, como la pintura y el tallado, se encuentran bajo el control directo del propietario. Es a partir de estas operaciones que se trata de controlar la calidad, pero

³ La producción modular la realiza una empresa que, si bien no pertenece formalmente al grupo, ha mantenido una relación estrecha con éste.

también, darle un buen terminado, que es uno de los aspectos que ha caracterizado el mueble de Marcelo. El ha ido transfiriendo sus conocimientos, para alcanzar un buen acabado de los muebles, a las otras empresas del CODEMA, en especial a la de Santiago.

La empresa de Marcelo fue una de las que introdujo cambios importantes en el proceso de fabricación, como la centralización del corte bruto, y también estableció formas de pago orientadas a garantizar la calidad. Sin embargo, el incendio que tuvo en su fábrica le generó una pérdida importante de capital de trabajo que ha incidido en su flujo productivo, que lo ha llevado a tener que pagar por ajuste y volver a otorgarle el control sobre el corte bruto a los ebanistas.

Si bien la mayoría de los diseños no han sido creados por él, Marcelo ha desarrollado una capacidad de modificación acertada de los diseños que copia, con el fin de que se adecuen a los requerimientos estéticos del consumidor dominicano. Comercializa sus muebles principalmente a través de la Curazao. Con los proveedores, mantiene relaciones especiales, debido a la pérdida que tuvo de capital de trabajo. El que le suministra la madera se la otorga a crédito y Marcelo la paga cuando vende los muebles, dándole, además del valor de la madera, una participación en las utilidades que se obtienen.

La empresa de Dennis mantiene un vínculo estrecho con el sector de la construcción, en tanto se encarga de decoraciones y muebles para los diferentes tipos de edificaciones que se construyen en el país. La lógica que ha seguido de articulación con las empresas de la construcción, ha conducido a que no tenga líneas definidas de productos, por lo que dispone de un número elevado de ebanistas.

En la actualidad, esta fábrica cuenta con nueve ebanistas encargados con su equipo de desarrollar las órdenes de producción que reparte Dennis, desde el corte bruto hasta el pulido, el cual, conjuntamente con la pintura, es controlado centralmente. En estas dos actividades se concentra el control de calidad, tanto por parte del propietario como del supervisor de producción. Los pintores, a su vez, tienen la responsabilidad de controlar la actividad de pulido que se ha convertido en el cuello de botella del flujo productivo.

El sistema de pago es combinado. A los ebanistas y pintores, se les paga por ajuste, mientras que a los pulidores, se les otorga un salario fijo. A los ayudantes de los ebanistas, les paga la empresa. Sin embargo, cabe resaltar que cuando el volumen de producción es elevado, el ebanista puede subcontratar personal adicional, al cual debe pagar directamente.

El mueble que produce Dennis es de alta calidad y muchas veces, su diseño es exclusivo. En varias ocasiones, ha desarrollado diseños originales, pero en gran medida, se ajusta a los requerimientos de sus principales clientes, que son los ingenieros civiles y arquitectos, los cuales le proporcionan las ideas generales del mueble que desean que les elabore. La empresa de Dennis mantiene relaciones muy estrechas con sus proveedores y ha adoptado, por política, pagar sus insumos al contado, por un lado para obtener buenos precios, y por otro porque no desea tener deudas.

La fábrica de Oscar trabaja casi siempre a plena capacidad, lo que lo ha llevado a ir expandiendo el espacio en que trabaja. Esto ha posibilitado mejorar su flujo productivo, pero todavía la lógica de organización de su proceso de trabajo es el obstáculo principal para el incremento continuo de su productividad. La gran demanda de Oscar se sustenta principalmente en el diseño de sus muebles, que tienen una muy buena presentación, pero a su vez, son lo suficientemente sencillos para poder ser producidos sin mayores complicaciones técnicas y con escaso desperdicio. Es vía el diseño y la ingeniería del producto que Oscar logra compensar los obstáculos que sus prácticas productivas generan en el flujo productivo. Esta planta, a pesar de la gran demanda que tiene que soportar, presenta formas de trabajo donde el flujo productivo depende en gran medida del ebanista y sus ayudantes. Cuenta con cinco equipos compuestos por un ebanista y dos ayudantes, cuatro se dedican al mueble y uno a puertas. Las operaciones de pulido y pintado las controla directamente el propietario, el cual se encarga de velar por la calidad. En un proceso productivo, donde se combinan formas de trabajo de lógicas distintas, una con rasgos artesanales bajo el control de los ebanistas, y otra taylorizada como el pulido y pintado, es complejo definir el cuello de botella. Sin embargo, todo hace indicar que los principales cuellos de botella que están afectando el flujo productivo están en las operaciones finales.

Oscar le paga a sus trabajadores según las órdenes de producción que realizan y considera que sus salarios están en 15% por encima del mercado. En lo que se refiere a la comercialización de sus productos, Oscar la lleva a cabo a través de tiendas y con empresas que se dedican a la construcción.

La empresa de Santiago es una de las pocas con una forma de trabajo que sigue la lógica de la producción en masa por lote, aunque no aparezca pura, en tanto en determinados casos, se combina con modalidades con rasgos

artesanales, donde los ebanistas tienden a controlar parte del proceso productivo. Santiago, debido a su experiencia de trabajo en Estados Unidos, se nutrió de los principios productivos de la producción en masa por lote, que era la forma más difundida de fabricación en ese país hasta prácticamente el ochenta. El problema principal que se le presenta a Santiago, es que no tiene una demanda continua de sus productos, que es un requisito central para la producción en masa, lo cual lo lleva a tener inventarios de productos finales elevados.

Santiago es uno de los pocos del grupo que dispone de un buen sistema de programación de la producción y de costos, lo que le permite tener un buen cálculo económico de las operaciones comerciales que realiza. Santiago ha ido introduciendo también mejoras en sus métodos de trabajo y en sus sistemas de remuneración. Paga por lo general un salario fijo, y otorga incentivos por calidad y producción. El diseño de los muebles que produce su empresa proviene principalmente de modelos de catálogos, que sin embargo son sujetos a modificación. Desarrolló igualmente una línea original de muebles, mediante un diseñador que contrató. Ha mejorado su calidad contando con el apoyo de Marcelo, que es uno de los integrantes del grupo de CODEMA. Esta empresa viene realizando esfuerzos importantes de ventas, con el fin de tender a reducir sus inventarios, para lo cual ha instalado una tienda de exhibición de sus muebles que comparte con otros miembros del grupo CODEMA.

Luciano tiene una planta que provee muebles no sólo al mercado interno, sino también al mercado exterior, principalmente a Puerto Rico. Este empresario ha centrado sus esfuerzos en la comercialización, confiando en sus propias tiendas para vender sus productos. En lo que respecta a la producción, tiene una persona encargada relativamente nueva, responsable de programar las diferentes órdenes de producción y supervisar su realización. Sin embargo, el control que ejerce es limitado, en tanto los responsables de fabricar las diferentes familias de productos, desde el corte bruto hasta el pulido, son los ebanistas y su equipo de ayudantes que, por lo general, son contratados y pagados por éstos. Las operaciones que están controladas sin mediaciones por la empresa, son el pulido, pintado y el tapizado.

La fábrica en la actualidad tiene ciertos problemas de calidad en su producción, lo que ha motivado a que se reprocesasen algunos muebles, lo cual crea congestión en el proceso productivo, así como desperdicios. Una de las causas es que algunos ebanistas son nuevos y están en la fase de

adaptación a las prácticas productivas de la empresa. Esta unidad productiva cuenta con inventarios en procesos importantes, debido a sus prácticas productivas, que contribuyen a esconder los problemas de calidad, y también dificultan la circulación dentro de la empresa.

Los diseños de los muebles provienen principalmente de catálogos internacionales, pero no están exentos de modificaciones. La actividad de diseño son responsabilidad ya sea del dueño, del encargado de producción, o de los ebanistas. Las plantillas son efectuadas por estos últimos, y la capacidad de estandarización, como es el caso en varias empresas del grupo, es limitada por las prácticas productivas de rasgos artesanales que desarrollan los ebanistas y el equipo a su cargo.

La planta de Edy se encarga de producir muebles tapizados, cuya complejidad de fabricación es menor a la de los muebles de madera. Esto se expresa en una reducida división del trabajo, en tanto el proceso cuenta básicamente con tres operaciones centrales que son: el corte, el ensamble y el tapizado. Esta última actividad es la que ha sido objeto de una especialización más marcada por tipo de producto y está a cargo de los tapiceros. Cada uno de ellos se concentra en un modelo específico de mueble, pero puede realizar otros modelos cuando las circunstancias lo demandan.

En cuanto al diseño, éste se lleva a cabo en base a lo que solicita el cliente, o a revistas. Cabe remarcar, que en el caso del mueble tapizado, la parte estructural del mueble prácticamente requiere de un mismo diseño, y la diversidad más bien se logra mediante combinaciones de telas, colores y cambio en las dimensiones.

Edy todavía cuenta con un sistema embrionario de comercialización, que está tratando de desarrollar en base a la cooperación que está recibiendo de otras empresas de CODEMA, que le están permitiendo colocar sus productos en las tiendas que poseen. Además, lo han invitado a participar en ferias que organiza el grupo, gracias a lo cual ha podido alcanzar niveles de venta muy por encima de su tendencia histórica. Aparte del apoyo de CODEMA para potenciar sus ventas, Edy cuenta con clientes fijos, como Sony Muebles, que es una distribuidora importante.

La empresa de Roa⁴ es una de las pocas que viene produciendo bajo el

⁴ Empresa que venía cooperando con el grupo CODEMA y con el de los Alcarrizos, pero que formalmente no pertenece a ninguno de ellos.

sistema modular, lo cual ha logrado debido a que ha podido especializarse en un nicho de mercado estratégicamente seleccionado y le ha asegurado una demanda continua, y por lo tanto, un buen flujo productivo. Aparte de lo anterior, la fabricación de muebles de cocina se realiza en base a un material principalmente artificial que facilita la uniformización y la realización de las operaciones productivas. Las cocinas modulares se producen básicamente por series de tres. Su fabricación consiste principalmente en elaborar paneles mediante una máquina circular, a los cuales posteriormente se le hacen ranuras y hoyos, se le bordean los cantos, para ensamblar lo que constituirá el futuro mueble de la cocina. Luego se le pule, pinta, seca y se le da la terminación final. En esta planta existe otro proceso productivo separado del anterior para fabricar puertas, pero que sigue una lógica de producción diferente. La producción de puertas está sustentada en los principios de la producción en masa por lote, donde los ebanistas, a diferencia de otras empresas, no ejercen un control directo sobre el proceso de trabajo. La supervisión de las diferentes operaciones productivas está a cargo de un jefe de producción. La división del trabajo que presenta la producción de puertas es bastante pronunciada. Entre las principales operaciones está el corte bruto que se realiza para toda una orden de fabricación, pasando posteriormente el material por distintas actividades que son las de cepillado, separación de paneles, llenado de paneles laterales, emparejado y unido de paneles. Siguen las operaciones de secado, encuadrado y de pintura. El pulimento se repite una segunda y tercera vez, para que luego se vuelva a pintar, secar y por último, armar el mueble.

La empresa ha tendido a concentrarse en las fabricaciones más complejas de puertas y a subcontratar las de menor dificultad. Estableció relaciones estratégicas con uno de los productores de puertas del grupo de eficiencia colectiva de los Alcarizos. La empresa Roa está desarrollando líneas propias de diseño, lo que le está permitiendo diferenciarse en el mercado y ampliar su participación en éste. También, ha incursionado con éxito en el mercado externo.

La cooperación dentro del grupo CODEMA

El grupo CODEMA logró internalizar la cooperación en sus operaciones diarias. Es decir que la ayuda mutua, no se circunscribía a proyectos comunes y/o a eventos promocionales esporádicos desarrollados colectivamente. Prevalecía un cambio de información y consulta cotidiano que

permitía que se creara una verdadera inteligencia colectiva para hacer frente a los diferentes problemas y retos que surgen todos los días en las empresas. Era común que tuvieran lugar reuniones informales entre los miembros del CODEMA en determinadas empresas del grupo, para discutir aspectos relativos a una planta en especial y/o del grupo, y en algunos casos, del entorno socioeconómico y también familiar.

Aparte de este proceso permanente de cooperación, el grupo desarrolló un conjunto de actividades que le permitieron estrechar aún más sus relaciones, pero principalmente mejorar sus sistemas de producción, comercialización y de ahorros. CODEMA en ese sentido organizó un taller para el mejoramiento de sus sistemas productivos que combinaba la formación teórica con experiencias prácticas en empresas seleccionadas del grupo, las cuales eran visitadas por todos los miembros de CODEMA, para poder analizarlas y evaluarlas. Este taller permitió a los empresarios y trabajadores conocer nuevas modalidades de producción y su incidencia en el flujo y la calidad.

Como producto de esta experiencia, se llevó a cabo un viaje del grupo CODEMA y de otros empresarios que también participaron del taller a Honduras, a ver la experiencia de un proyecto similar al que se desarrolló en República Dominicana y, asimismo, explorar las posibilidades de establecer vínculos de cooperación técnica y comercial, y estudiar la viabilidad de realizar compras conjuntas de materia prima procedente de Honduras.

El grupo CODEMA, además de lo señalado, promovió la subcontratación entre sus miembros. En función a las cargas de trabajo y también a sus especializaciones, determinadas empresas contrataban a otras para que les realicen la producción de ciertos muebles. Esta era una práctica ya generalizada entre los miembros del grupo CODEMA.

Otra modalidad de cooperación era la de intercambiar personal, con el fin de que lograsen experimentar otras formas de fabricación, y de esa manera, entrenarse en nuevas técnicas productivas. Ello posibilitó que los trabajadores de diferentes empresas del grupo se conociesen entre sí. Dentro de este contexto, se organizó un evento con la participación de los trabajadores de las distintas plantas, en el cual se les explicó el programa que venía siendo impulsado por el CODEMA, así como las nuevas formas de fabricación que estaban surgiendo en el mundo.

El grupo también ha participado en múltiples ferias para vender de manera conjunta sus diferentes líneas de muebles, y donde cada empresa exhibió los modelos que mostraran mejor sus fortalezas. El grupo CODEMA ha salido premiado en distintas ocasiones por su calidad, estilo, entre otros.

Aparte de las ferias, los miembros de CODEMA comparten las tiendas que posee cada empresa con las otras del grupo. También efectúan compras conjuntas de distintos insumos y es frecuente que se presten entre ellos maquinarias y herramientas. El CODEMA ha promovido un sistema de ahorro, el SAN, que también ha permitido que las familias del grupo se conozcan, en cuanto las reuniones se realizan en las diferentes casas de los miembros con la participación de las esposas.

El grupo estuvo estudiando la forma de institucionalizar una modalidad de asesoría permanente en diseño al grupo. Para ello, con el apoyo de un profesional del diseño, exploró la constitución de un equipo conformado por algunos productores que han mostrado ser fuertes en este aspecto.

La cooperación del grupo en un futuro debería canalizarse hacia la sedimentación de sus vinculaciones a nivel de la producción, que posibiliten una especialización flexible a la dominicana entre las empresas, y que redunden en aumentar el flujo productivo y la calidad. Para ello, el grupo en su conjunto debe seleccionar y diseñar una línea nueva de muebles para ser desarrollada de manera colectiva por el grupo, lo que coadyuvaría a superar de manera progresiva las formas de trabajo de rasgos artesanales que todavía imperan en algunas empresas, pero sin atentar contra la calificación de los trabajadores, articulando para este fin la polivalencia de éstos con la eficiencia productiva.

El desarrollo comunitario y el grupo del mueble de los Alcarrizos

El complejo proceso de conformación y desarrollo de los grupos de eficiencia colectiva ha generado una variada tipología de éstos, y también de modalidades de engarce con la comunidad en la cual están ubicados. En el caso concreto del grupo del mueble de los Alcarrizos, éste centró gran parte de su accionar en propender al desarrollo productivo y cultural de su comunidad, como base de sustentación para su desarrollo futuro. El grupo consideró que si su comunidad no potenciaba su producción y el empleo, difícilmente se podría alcanzar una dinámica económica que garantice la expansión de la industria del mueble y de las otras actividades productivas que existen en los Alcarrizos.

La comunidad de los Alcarrizos

La historia de los Alcarrizos presenta dos periodos bien marcados en su desarrollo. Uno comenzó después de 1824, con lo que se denominó la conspiración de los Alcarrizos contra la invasión haitiana que tuvo por resultado la migración de la mayoría de la población, fundamentalmente hacia el interior del país. La otra fase del desarrollo de esta comunidad se inició en los años 1870, con la reconstrucción de los Alcarrizos. Así tenemos que, en 1874, el Sacerdote José del Carmen Betancourt, construyó el primer colegio sobre las ruinas de una escuela abandonada. Entre 1880 y 1930, se generó un trueque intenso entre las ciudades de los Alcarrizos y Santo Domingo. La primera proporcionaba a la segunda productos agrícolas, obteniendo a cambio productos elaborados, produciéndose un intercambio desigual a favor de la capital. En la década de los setenta, se llevó a cabo una migración importante hacia los Alcarrizos y, entre 1976 y 1980, los pobladores de esta comunidad iniciaron una larga lucha para lograr servicios públicos básicos como electrificación, ampliación de la red del acueducto, educación y salud.

En el área educacional, esta comunidad cuenta principalmente con colegios privados. El 70% de la población escolar frecuenta este tipo de escuelas. En cuanto al sector público, éste está conformado por ocho escuelas y un liceo. También existen escuelas técnicas, las cuales sin embargo carecen del equipo idóneo para su buen funcionamiento.

A partir de 1986, se establecieron centros productivos y de servicios en los Alcarrizos. Se instalaron talleres de ebanistería, una fábrica de muebles, una empresa de calzado (Fidel Shoes), talleres de reparación y elaboración de calzado, se construyó una zona franca (dieciséis empresas) y existen alrededor de 1700 microempresas.

El mundo del trabajo y la estructuración de las empresas del grupo de muebles de los Alcarrizos

Danilo, aparte de ser un dinámico empresario del mueble, es una persona profundamente dedicada al desarrollo de su comunidad. El padre de Danilo era ebanista, pero él fue criado por su madre y abuela. A la temprana edad de siete años, se inició en el mundo del trabajo, en un taller de muebles de un primo hermano de su madre. Laboraba medio día, y después se dirigía al colegio a estudiar. Comenzó limpiando el taller, y a los doce años ya era responsable de operar varias máquinas. Posteriormente, se dedicó al pulido,

y luego al torneado. Después de un tiempo, cambió de trabajo, y se fue a laborar al taller de un amigo para hacer muebles torneados. Percibía en ese entonces un salario fijo de seis pesos por semana y también realizaba trabajos por su cuenta que le encomendaban personas del barrio. Debido a presiones que ejercía su familia sobre él, volvió a trabajar en el taller del primo de su madre. Luego de un tiempo de estar en esta última empresa, consideró relevante ir a trabajar a una fábrica grande de muebles para ampliar sus conocimientos. Entró como empleado a la empresa Columa, que era una unidad productiva de un tamaño significativo, recibiendo un salario menor del que tenía. Se percató de la marcada separación del trabajo entre los que supervisaban y los que operaban directamente sobre la madera. La comunicación entre estos dos niveles era mínima y si los trabajadores deseaban tener una visión global del proceso de producción, lo tenían que realizar mediante relaciones informales con los compañeros de trabajo que gozaban de mayores conocimientos y habilidades en la realización de las diferentes operaciones que conformaban el proceso de fabricación del mueble.

Danilo se inició en la empresa Columa como ayudante, pero estableció relaciones estrechas con el ebanista de mayor experiencia. Este trabajador dejó la empresa, y Danilo lo substituyó, teniendo que reportar directamente al supervisor que poseía limitados conocimientos sobre el trabajo en madera. Aparte de lo señalado, comenzó a darse cuenta de la gran diferencia que existía entre lo que él ganaba y los beneficios que obtenía la empresa. Lo anterior lo pudo constatar con gran claridad, cuando fue encargado de realizar veintisiete puertas para llenar un furgón destinado a Miami.

La explotación que vivía en carne propia lo condujo a dejar la empresa y a formar una sociedad con su viejo amigo Guillermo, que consideraba como su hermano mayor y que tenía un pequeño taller. Danilo, después de estudiar la situación de la empresa, se dio cuenta que ésta presentaba deficiencias en la organización de la producción, así como en la parte administrativa. Trató de implantar una división del trabajo en la fabricación similar a la de la empresa Columa, así como definir claramente las responsabilidades entre él y Guillermo. Se asignó la administración. Tuvo un gran pedido que no le fue cancelado en su integridad, donde se le quedó debiendo 130 mil pesos, lo cual incidió en el capital de trabajo de la empresa. Durante la realización de este pedido, pudo comprobar igualmente que sus prácticas empresariales entraban en conflicto con las de su socio.

Danilo, con el fin de evitar una ruptura con su mejor amigo, se retiró de la sociedad y se dedicó un tiempo a pensar en su futuro y a trabajar para la

comunidad. Luego entró a laborar como ebanista del Listín Diario. Se quedó seis años en esa empresa y desarrolló buenas relaciones con clientes potenciales. Trabajando en el Listín Diario, planificó todo el proceso para instalar su taller, incluyendo la selección del local y la adquisición de la maquinaria y equipo. Al establecer su empresa, definió dos líneas de producción: una de muebles, orientada a las capas de la población de ingresos relativamente altos y otra para proveer productos de madera a la industria de la construcción.

Danilo centró sus actividades en el diseño y en las relaciones con los clientes. Sin embargo, también participó directamente en la producción, y trató de manera permanente de discutir con los trabajadores los problemas de la producción, los sistemas salariales, así como de la empresa en general. Estableció como política mantener siempre limpio su taller para reducir los desperdicios en la fábrica y ha ido aplicando de manera sistemática sus conocimientos sobre la calidad en el proceso productivo que pudo asimilar en un curso impartido a los empresarios y trabajadores de los grupos de eficiencia colectiva del mueble sobre esta materia.

Ultimamente, estuvo tratando de establecer una relación estratégica con la empresa de Roa que dispone de uno de los sistemas de producción de mayor flujo dentro de la industria del mueble. Como producto de esos vínculos, Danilo comenzó a proporcionar puertas a Roa, y también aprendió de la empresa de éste nuevas prácticas productivas para mejorar su proceso de trabajo.

Los trabajadores de Danilo reciben un pago quincenal y éste estuvo estudiando el establecimiento de un sistema de incentivos colectivos. Además, en su empresa, Danilo ha fomentado toda una cultura del ahorro, motivando a sus trabajadores a que se incorporasen a una cooperativa de ahorro. El tiene como política invertir en la empresa todos los excedentes que se generan, con el fin de promover el bienestar colectivo de los que trabajan en su empresa. Danilo se considera un trabajador más entre ellos, asignándose un sueldo por su labor.

Guillermo es el otro miembro de este grupo. Como ya se señaló, con él trabajó Danilo y los une un gran vínculo de amistad, además de que ambos tienen en común un interés muy profundo por el desarrollo y bienestar de la comunidad donde crecieron. Guillermo proviene de una familia numerosa, donde eran diez hermanos. Empezó en el mundo del trabajo como albañil. Luego se dedicó a laborar en la madera, en la empresa Columa S.A., donde también estuvo Danilo. Se inició como ayudante, y a los siete meses, ya era

instalador de puertas y otras decoraciones de madera en los edificios y casas. Para sus actividades, contaba con dos ayudantes, y se le pagaba un salario fijo semanal. Después de permanecer un periodo prolongado de aproximadamente ocho años en la empresa, comenzó a prepararse para independizarse. Compraba de manera progresiva herramientas con sus escasos ahorros. Su decisión de tener su propio taller se aceleró, debido a desavenencias con su jefe que era de origen español.

Instaló su empresa en su casa, y en menos de una semana, ya tenía su primera orden de trabajo. Con los excedentes que le produjo esta primera transacción, terminó de adquirir las herramientas y equipo básico para poder operar normalmente. Debido a que los pedidos se incrementaron, logró que un ingeniero de obras que lo conocía le prestara un solar en la Núñez de Cáceres. Luego, alquiló un local en la Bolívar. En su empresa para ese entonces trabajaban siete operarios que, en la mayoría, provenían de la empresa Columa y a los cuales él formó cuando trabajó en esa fábrica.

Posteriormente, se trasladó a la casa de su madre en los Alcarrizos, pero surgieron problemas con la familia, por lo que tuvo que mudarse al patio de la casa de su amigo Pablo. Se asociaron y le enseñó ebanistería. Pablo, como había sido vendedor, se encargó de las relaciones con los clientes y de elaborar los presupuestos de los diferentes pedidos. Cuando el negocio comenzaba a marchar bien, les robaron sus herramientas, lo que los condujo a tener que iniciar de nuevo su taller. Por suerte, un cliente les proporcionó madera a cuenta, lo que les permitió ir constituyendo en base a ello su capital de trabajo. Ultimamente, la pequeña empresa tenía ocho trabajadores que habían permanecido laborando juntos desde hacía aproximadamente ocho años. Guillermo se dedica principalmente a las instalaciones que tiene que realizar en las edificaciones de las puertas y otros artículos de madera que le encomiendan. Sin embargo, también participa directamente en la producción.

Analizando su futuro, piensa que si se organiza adecuadamente, en tanto considera la carencia de una organización idónea dentro de su empresa su principal debilidad, podrá seguir desarrollándose. Pero también señala, que el desarrollo de su comunidad y la cooperación entre los productores son factores cruciales para el éxito de su empresa.

Las características productivas de las empresas del grupo de los Alcarrizos

La empresa de Danilo se dedicó en los años 1999 y 2000 a definir estratégicamente sus líneas de producción. Fue estableciendo progresivamente tres líneas de producción: una dedicada a elaborar puertas, otra a fabricar gabinetes, y una tercera a producir aposentos. Los procesos productivos de puertas y gabinetes fueron orientados a responder fundamentalmente a los requerimientos de la empresa de muebles Roa. Estos vínculos, que en un inicio sólo se limitaron a lo comercial, incorporaron luego de un tiempo nuevos elementos y matices como era el aprendizaje de aspectos técnicos de fabricación, pero también un mayor grado de entendimiento entre las empresas, que de no deteriorarse podría servir de base para una mejor proyección del futuro de la empresa de Danilo.

La línea de aposentos está dirigida a satisfacer los pedidos directos de los clientes de Danilo, lo que le permite estar en contacto directo y permanente con el consumidor final sin ninguna intermediación para conocer los cambios que se operan en la demanda.

Danilo cuenta con un encargado de producción que es Freddy, el cual supervisa las diferentes líneas de fabricación, pero también hace plantillas, elabora las ordenes de producción y realiza ciertas operaciones de corte.

En la elaboración de las puertas, existe una división clara del trabajo, donde cada trabajador tiene definida la operación que debe realizar. En esta empresa, no son el ebanista y su equipo los responsables de controlar el proceso productivo o parte importante de él. Freddy se encarga, en gran medida, del corte bruto y del fino especialmente, cuando éste no es lineal. La fabricación de montantes está a cargo de un ebanista, en tanto que los paneles y el encolado son responsabilidad de otros dos carpinteros. La operación de ensamble la efectúa ya sea el ebanista, que elabora los paneles o él que hace los montantes. El pulimento incumbe a un encargado y su equipo, y la pintura a un maestro y sus ayudantes.

En lo que respecta a los gabinetes, el ebanista encargado de las instalaciones de los productos que elabora la empresa hace también los paneles de los gabinetes. Luego, existe otro responsable del encolado y el ensamble. El pulimento y la pintura son efectuados por los mismos equipos que hacen las puertas. El flujo productivo de la línea de gabinetes es, en gran medida, mayor que el de las puertas, debido a que los cajones y las tablas intermedias son realizadas en la empresa Roa.

La línea de aposentos no presenta una división taylorizada del trabajo. La fabricación la efectúa en su integridad un ebanista y su equipo. Es el único que recibe en la empresa un pago por pieza, y él es responsable de pagarles a sus ayudantes.

Danilo ha comprendido la importancia de desarrollar maquinaria y equipo que se ajusten a sus necesidades concretas, para que coadyuven en incrementar el flujo, en la precisión en la realización de las operaciones productivas, y que además tengan la flexibilidad necesaria para pasar de un tipo de producto a otro sin pérdidas de tiempo, a fin de evitar inventarios. Dentro de esta línea estratégica de pensamiento, estuvo estableciendo relaciones con fabricantes de la metalmecánica provenientes de los Alcarizos para que le desarrollen equipos. Lo mismo hizo con el grupo de eficiencia colectiva de esa rama en Managuayabo, para que le fabrique un topin con el fin de eliminar el cuello de botella que tiene en la operación de corte.

Los requerimientos de equipo nacional por parte de la empresa de Danilo son una muestra concreta de la necesidad de promover la fabricación nacional de maquinaria y equipo y de no fomentar su importación indiscriminada. Sin coherencia del aparato productivo, no puede haber una base objetiva de sustentación para un desarrollo permanente de la producción y el empleo. Por otro lado, cabe señalar que la carencia de una producción nacional importante de bienes de capital ha conducido a algunas empresas de muebles y de otras ramas a desarrollar su propio equipo, demostrando en la práctica concreta, que muchas veces la disociación funcional entre el sector productor de bienes de capital y el de bienes de consumo final no se cumple en la realidad productiva de nuestros países.

La empresa de Guillermo y Pablo no tenía una definición estratégica y clara de sus líneas de producción. Estaban en proceso de su determinación. Ultimamente, estuvieron fabricando gabinetes, gaveteros, libreros y puertas, tanto de pino como de playwood. De esos productos, lo que más elaboraban eran gaveteros y puertas. En la planta, tenían dos ebanistas y tres operarios. Además, para la instalación se disponía de un equipo de siete operarios. Todos los trabajadores de la empresa percibían un salario fijo. La organización del trabajo en esta empresa no estaba bien definida en la parte de corte bruto y fino, ni en la de pulimento y de pintado, donde dos trabajadores eran encargados de realizar ambas operaciones.

La concepción de la cooperación en el grupo de los Alcarrizos

Si bien este grupo está constituido por sólo dos miembros, sus actividades de cooperación hacia la comunidad y otros productores son de gran significación, y en muchos casos, de mayor envergadura que en grupos más numerosos. Por eso, es difícil predeterminedar el número de miembros de los grupos, debido a la diversidad y complejidad del mundo de la producción. Al interior del grupo, por el gran vínculo de amistad que une a los que dirigen las empresas, la cooperación supera el mundo específico de la fábrica e invade las relaciones familiares y amicales. Se ha establecido una forma de relación permanente y estrecha que va de lo cotidiano a lo estratégico.

Estas empresas promueven en lo posible la compra conjunta de madera, y es práctica ya común entre ellas intercambiar materiales en función a sus necesidades productivas. Igualmente, cuando tienen pedidos de cierta relevancia que una de ellas no puede realizar en el marco de las fechas previstas, los comparten. Las discusiones técnicas, administrativas, y comerciales se realizan de manera constante e informal.

En lo que se refiere a la cooperación del grupo con su entorno, ésta venía centrándose principalmente en tres líneas de acción claramente establecidas. Una primera era la realización de reuniones periódicas con los productores y artistas de los Alcarrizos, y como resultado de ellas, la promoción de eventos para exponer sus productos. La otra actividad era la de crear un centro de servicios de apoyo al sector de la construcción, compuesto de plomeros, pintores y albañiles que residen en los Alcarrizos. Igualmente, se estaba analizando la posibilidad de establecer una escuela para formar a niños y adolescentes en ebanistería.

La industria del calzado en Santo Domingo. Breve análisis de su evolución

En los años cuarenta del siglo pasado, la industria del calzado entró en crisis, lo que llevó al cierre de algunas grandes fábricas como la Favorita, que producía todo tipo de calzado, y la Castellana, que fabricaba calzado a la medida para mujer. La Fadox continuó operando, pero sólo a medio tiempo, y fue vendida a Julio Santos. La Parisien es otra empresa importante que logró superar la crisis y que fabrica también todo tipo de calzado.

La desaparición y deterioro de las empresas de mayor envergadura y la escasa importación de calzado de mujer crearon las condiciones para que

surgiesen en la segunda mitad de la década del cuarenta pequeños talleres dedicados a la fabricación en pequeña escala de calzado femenino.

En la década del cincuenta, aumentó la producción del calzado de hombre, debido principalmente a la realización de la Feria de la Paz que hizo que vinieran muchas personas del interior como del exterior del país. Cabe señalar igualmente, que en la década de los cincuenta, la fábrica Fadox fue adquirida por una de las hermanas de Trujillo. Esta empresa, debido a sus vinculaciones políticas, se dedicó a proveer de botas al ejército, garantizando de esa manera sus ventas.

En los años sesenta, se establecieron talleres para la producción de calzados de hombre, en los cuales se utilizaban pieles nacionales. En esa década, se inició igualmente la fabricación del calzado sintético. La empresa de Celso Pérez, que se creó en 1930, comenzó en esa década a producir calzados de plástico, mediante el sistema de inyección. En 1968, se crea la empresa Calcera, con el fin de producir calzados sintéticos de niño y niña con maquinaria que se importó de Alemania.

En la década de los ochenta, la industria del calzado mejoró de manera notoria su situación, debido principalmente a la restricción de las importaciones de este producto durante el gobierno de Jorge Blanco (1982-1986). En esos años, se planteó una alianza entre la empresa de Celso Pérez y la Fadox, que no logró materializarse.

En los noventa, se produjo el deterioro progresivo de la industria del calzado, como consecuencia del proceso de liberalización de la economía. Ello se expresó con la quiebra y la crisis de varias empresas, entre ellas, la empresa La Vulcanizadora, que tuvo que cerrar; la fábrica de Celso Pérez, que está ahora prácticamente maquilando e importando. Sólo produce de manera limitada calzado de plástico. A partir de 1993, la empresa de Luis García comenzó a redimensionarse, dada la caída vertiginosa de su producción. Se está en proceso de ubicar la fábrica en naves más pequeñas, y para subsistir, ha tenido que importar sandalias de China y maquilar temporalmente para una empresa de Puerto Rico. La única unidad productiva grande que ha continuado expandiéndose es Calzatur, y hasta está exportando a Puerto Rico.

En lo que se refiere a las pequeñas empresas ubicadas principalmente en los barrios pobres, muchas de ellas desaparecieron, y las que se mantienen sólo logran subsistir. Algunas de ellas están en proceso de agruparse, con el fin de poder afrontar la competencia de las importaciones, el contrabando y la subvaluación. Las importaciones de calzado prácticamente se han triplicado

entre 1994 y 1998. Se han elevado de 4.7 millones de pares a 12.5 millones de pares. Por otro lado, hay muestras de que existe una subvaluación de las importaciones, en cuanto por ejemplo, el valor de un par de botas importada tendría el supuesto monto de 2.97 dólares.

El grupo de eficiencia colectiva de calzado CODECAL. Su conformación

CODECAL en el año 2000 estaba conformado básicamente por cinco empresas que eran el núcleo principal del grupo. Estas unidades productivas fueron iniciadas principalmente por trabajadores de escasos recursos, que, después de adquirir conocimientos prácticos en diversas empresas ubicadas en barrios populares de Santo Domingo, decidieron constituir las suyas.

Analizando las vidas de algunos trabajadores de estas empresas, se puede apreciar que la lógica de sus vidas en el mundo de la producción se asemeja a la de los que dirigen las empresas. Lo señalado incide, como se verá posteriormente, en las relaciones entre ellos, y en la división del trabajo dentro de las unidades productivas.

La vida de Javier en el mundo del calzado se inició en 1957, cuando se trasladó de Salcedo a Santo Domingo en busca de trabajo. Allí se alojó en la casa de su tío, el cual era propietario de una pequeña empresa de zapatos de niño, donde trabajaban quince operarios. En Santo Domingo en ese entonces, existían sólo dos empresas que producían zapatos para niño. Javier comenzó a trabajar con su tío y aprendió en la práctica el proceso de fabricación del zapato de niño. Se le pagaba a destajo, dándole en aquel tiempo un peso y medio por par de zapatos producido.

A la muerte de su tío, tuvo que fabricar por su cuenta. Con sus escasos ahorros y con una horma que poseía, logró producir y vender una docena de calzados de niño, lo que le permitió constituir el capital de trabajo necesario para seguir produciendo. Posteriormente, se potenció con el crédito de proveedores, en tanto adquirió fama de buen pagador.

La empresa de Javier comenzó a crecer, principalmente a partir de 1978 hasta aproximadamente 1982, periodo en que se restringieron las importaciones. Llegó a tener hasta cuarenta trabajadores y también a diversificar su producción, por cuanto el calzado de niño tenía una demanda fuerte sólo en Navidad. Incursionó con éxito en el calzado femenino sintético. Javier participó en 1978 en la fundación de la asociación de

calzado CODECALSA, conformando la primera Junta Directiva juntamente con Abreu, Aquino, Pineda, Palacios, y Juan Félix. Doce fabricantes fueron los fundadores de la asociación.

La empresa de Javier ha ido perdiendo dinámica desde mediados de los ochenta, y en la actualidad, cuenta con sólo seis trabajadores. Este empresario es el de mayor edad del grupo, y en su empresa han trabajado y acumulado conocimientos prácticos un número importante de los actuales pequeños propietarios de talleres de calzado. Javier, con sus ahorros, ha adquirido algunas propiedades que le proporcionan una renta y que le permiten vivir sin tener que depender exclusivamente de su negocio. En el grupo, es el empresario más cauteloso para emprender nuevas actividades conjuntamente con los otros miembros del grupo, pero es una persona muy dispuesta a compartir sus conocimientos.

Johnny es el empresario de menor edad del grupo. Llegó a la capital siendo niño, proveniente de Moca, juntamente con su familia. Su padre se encargaba de vender tela en la capital y Johnny comenzó a lustrar zapatos a la edad de diez años. Posteriormente, entró a trabajar en un taller de planchado, debido a que su abuela era conocida del propietario. El taller quedaba a dos cuadras de donde residía. Fue gracias a un tío que Johnny inició todo su proceso de desarrollo en el mundo del calzado. Su tío era zapatero y le solicitó al propietario de un pequeño taller, cuyo nombre era Juan Ureña, que lo iniciase como aprendiz en el complicado proceso de hacer calzado. Johnny llegó al rango de montador de zapato de cuero de niño, pero también se dio el tiempo para estudiar, alcanzando hasta el octavo grado.

Johnny se vio obligado en 1985 a pasar a trabajar a otro taller, debido a que el propietario cerró su pequeña unidad productiva para viajar al extranjero. Dos de los trabajadores del taller abrieron una pequeña empresa en las minas y se lo llevaron como aprendiz. Trabajó en ese taller por un año, y luego pasó a ser montador de calzado de niño en la empresa de Héctor García. En ella, laboró por dos años, y en 1989, volvió al taller de las minas. Trabajó por un año y, posteriormente, se fue al taller de Víctor Soto en Villa Juana, que tenía aproximadamente quince trabajadores donde continuó realizando la operación de montado.

Ulteriormente, su cuñado y padre constituyeron una pequeña empresa de calzado y lo incorporaron en el negocio. Se dedicaban en forma exclusiva a fabricar para una tienda de zapatos sintéticos para niño. En 1991, cesaron de producir para la tienda y empezaron a desarrollar sus propios modelos de

calzado de niño. En 1993, Johnny dejó de trabajar con su cuñado y continuó operando la empresa, en tanto su padre era propietario de las máquinas. En el taller laboraba con dos operadores, y él efectuaba las funciones de corte, administración y ventas.

En la actualidad, cuenta con doce trabajadores que viven cerca a la empresa, y que, debido a la cercanía, almuerzan básicamente en sus casas. Viene trabajando en el proceso de fabricación propiamente dicho, troquelando, pero también diseña y sigue cumpliendo con las funciones de administración y ventas.

Johnny, debido a su alto nivel de integración con los trabajadores, desarrolla eventos deportivos para promover relaciones solidarias dentro de su empresa. Asimismo, ha estimulado a sus trabajadores a que se integren a una cooperativa de ahorros en la cual cada trabajador dispone de una libreta para estar al tanto de sus economías. Johnny, por el liderazgo que ha venido ejerciendo en el grupo CODECAL, está coordinando y potenciando en la práctica este proceso de ahorro por parte de los trabajadores.

Alejandro trabaja en la actualidad con Johnny y es su cortador. Antes de llegar a ese taller, ha tenido que trabajar en diversas empresas. Alejandro, en su práctica cotidiana, ha ido progresivamente conociendo diversos aspectos que conforman el mundo de la producción de calzado. Comenzó su vida laboral haciendo diferentes trabajos en su barrio (chiripero). En el calzado se inició en 1987, entrando como aprendiz en la empresa de Javier, que es otro miembro del grupo. Luego trabajó como cortador en el taller del hijo de Javier, el cual pudo abrir su empresa, debido a la ayuda que le dio su padre. Alejandro en esa unidad productiva se dedicó al corte de zapato de niño y de mujer. Después de laborar dos años, se trasladó a una empresa grande y mecanizada (Ma Piel), debido a que, como cortador, podía percibir un salario aproximadamente 10% más elevado, pero por otro lado, tenía que esforzarse mucho más. En esa empresa pudo apreciar que existía, con relación a sus experiencias anteriores, una mayor separación en el quehacer diario de la empresa entre el dueño y los trabajadores, actuando como enlace entre ellos un ingeniero que ejercía como jefe de producción. Laboró allí dos años y después se fue a trabajar, también como cortador, a Tropicalsa, que era una unidad productiva mediana. En 1995, pasó a laborar con Johnny y ocupó el puesto de cortador que éste realizaba en el proceso de producción, con el fin de que Johnny pudiera dedicarse más a las actividades de gestión administrativa y ventas.

Dilson es otro de los empresarios jóvenes del grupo. Comenzó a trabajar a los doce años como aprendiz de cortador con Javier, cuya empresa era, como ya se señaló, un gran semillero de buenos zapateros. Posteriormente, laboró en otra empresa de la zona como preparador de distintos tipos de calzado, tales como zapatos de hombre, niño, chancletas, entre otros.

En 1990, decidió no continuar como operario, y comenzó a trabajar por su cuenta. Se inició con dos homas y empezó a hacer zapatos de hombre de hule y de charol. Su producción inicial fue de dos pares por semana. Posteriormente, incrementó su fabricación a doce pares semanales que vendía en el mercado de la pulga. Para seguir aumentando sus ventas, adquirió una máquina de preparación, para lo cual le solicitó un préstamo de 2500 pesos a su padre. Sin embargo, debido a la caída de la demanda, se retiró temporalmente del mundo del calzado y entró al mundo de la música salsa como bailarín. Después de reflexionar sobre su futuro, decidió volver a producir calzado.

Empezó nuevamente a hacer calzados de recortes y, aparte de dirigir el negocio, se dedicaba a ser preparador en el proceso propiamente de fabricación, mientras que un operario se encargaba del montado y otro del cortado.

Para potenciar su taller, adquirió equipo de una empresa que quebró, así como de la empresa de William, donde Dilson trabajó como operario. Esta última le vendió un molde de piso que le permitió tener una ventaja competitiva sobre los demás productores. También, lo que lo ayudó mucho en desarrollarse fue el zapato de hule que él mismo diseñó y elaboró.

En la actualidad, usa como materia prima la piel, fabricando botas de ese material. Cuenta con aproximadamente veintidós trabajadores, y se caracteriza por tener una buena capacidad de diseño.

Juan es el maestro en el taller de Dilson. Nació en San Cristóbal, y a muy temprana edad, se trasladó a la capital donde sus padres ingresaron a trabajar en el seguro. A los trece años, laboró como aprendiz en un taller de un amigo de su primo cerca a su casa, en las Cañitas. Logró combinar el trabajo con el estudio, llegando hasta el primer año de bachillerato. Posteriormente, labora en el taller de un español que se llamaba Benjamín Manjón. Empezó como ayudante de preparador y luego de dos años de experiencia, asumió la posición de preparador. En esta empresa, fabricó tanto zapatos de niño, como de hombre y de mujer. En 1980, tuvo que retirarse debido a que el propietario vendió su taller para volver a España.

Discutiendo con Juan sobre las diferencias entre la empresa de Dilson y la empresa grande Ma Piel donde también laboró, planteó que en la última, las tareas de supervisión y fabricación estaban claramente separadas, en tanto que en la de Dilson, estas actividades se combinaban mucho más. Si bien en Ma Piel las relaciones con los trabajadores eran bastante profesionales, el veía a Dilson más que como un propietario como un compañero. Juan nos señaló que Dilson hacía fiestas, donde participaban todos los trabajadores. Por ejemplo, el primero de mayo de 1999, se fueron a Moca a comerse un chivo. Las esposas de los miembros del grupo se conocen, pero hasta ahora no realizan actividades conjuntas. Juan nos puntualiza que Dilson ha difundido entre los trabajadores la experiencia que está llevándose a cabo en el grupo de eficiencia colectiva.

Silvano es otro empresario que forma parte del grupo CODECAL. Pero, a diferencia de los demás, él entró al mundo del calzado vía las ventas y no la producción. Silvano es del Cibao, hijo de agricultores, y llegó a Santo Domingo a la edad de cuatro años. Comenzó a trabajar en la rama de calzado en 1981 como vendedor de la fábrica de zapatos de mujer Gina. Esta empresa quebró en 1987 por mala administración y Silvano, con un préstamo de mil dólares que recibió, se asoció con el hermano de la propietaria de la empresa Gina. Este último aportó hormas y alguna maquinaria de la empresa quebrada y comenzaron a fabricar calzado de mujer con tres operarios y un contador.

El taller operó hasta 1989, año durante el cual entró en crisis. Silvano le compró la parte a su socio por quince mil pesos y se dedicó a fabricar calzado de piel para niño a fin de venderlo principalmente a la tienda Lama. Logró desarrollarse rápidamente y en 1991 ya tenía diecisiete operarios y los ahorros suficientes para construir su casa. Ultimamente, ha venido enfrentando problemas serios de venta, lo cual lo ha llevado a reducir su personal a sólo tres trabajadores.

Luis, en la actualidad, trabaja en el taller con Silvano, principalmente como diseñador y zapatero. Él se inició en el mundo del calzado en Santiago a los ocho años, llevándole la comida a su tío que era operario del taller el Tablazo cerca de su casa, el cual ya ha dejado de operar.

Comenzó en la fabricación de zapatos en 1980 como ayudante de su tío que era montador. Debido a que su tío se rompió un brazo, Luis asumió su posición, logrando montar tres pares de botas de vaquero al día. Posteriormente, con más experiencia, alcanzó montar hasta dieciocho pares

diarios. Trabajó en esa empresa por doce años y después laboró en el taller de un amigo por un año y medio, como cortador, zapatero y patronista en la producción de zapatos de piel para niño.

En 1995, Luis se trasladó a Santo Domingo para trabajar en una pequeña empresa de Luis Mendoza, que contaba con nueve operarios y se dedicaba a la producción de zapato sintético de mujer. En ese taller, duró un corto tiempo, lo mismo que en la empresa de Burgos Espallat, debido a problemas salariales causados por la caída de la demanda, en tanto se le pagaba a destajo.

En 1996, trabajó como maestro en la empresa de Germán Núñez que tenía dieciocho trabajadores. En ella laboró dos años y medio, y en la actualidad, como ya se mencionó, trabaja con Silvano. Luis está tratando de impulsar un proyecto común de comercialización e información para todo el grupo de eficiencia colectiva CODECAL.

Bernardo es otro de los empresarios jóvenes del grupo y es muy amigo de Johnny. Nació en 1964 en Villa Juana. Su padre era zapatero y trabajaba con uno de sus hermanos. Murió cuando Bernardo tenía dos años. Bernardo comenzó a vincularse directamente con el mundo del calzado a los diez años aproximadamente, cuando empezó a trabajar en la empresa Evelyn como aprendiz. Consiguió ese trabajo por su madre que era operaria en esa empresa.

A los doce años se fue a trabajar como aprendiz al taller que constituyó el maestro de la empresa de Evelyn, el cual era amigo de su padre. Su madre más bien se dirigió a trabajar al taller de Gustavo Abreu que contaba con alrededor de quince operarios. A los dieciséis años, Bernardo trabajó como montador en el taller de Gustavo Abreu, que estaba en Huachupita. Posteriormente, laboró en el taller del hermano de Gustavo, Rafael, en tanto le ofrecían una mejor paga, y también porque el centro de trabajo quedaba más cerca de su casa.

El cortador, Juan Darío, y el montador, Germán Núñez, se retiraron de la empresa de Rafael Abreu y pusieron su propio taller. A Bernardo, le ofrecieron que trabajase con ellos y él se integró como montador. Todo esto sucedió a mediados del ochenta. Los socios de este taller se dividieron y él se fue a trabajar como maestro del nuevo taller de Juan Darío. Bernardo, mientras trabajaba en esa empresa, se dedicaba a estudiar informática. Posteriormente, hizo una sociedad con Juan Darío, pero por diferencias, se rompió ésta. En 1997, formó su propio taller mediante un préstamo de

quince mil pesos que le ofreció un amigo y por otro que le otorgó ADEMI por veinte mil.

En su nueva empresa, que está cerca de su casa, produce mocasines de mujer. Bernardo mantiene relaciones estrechas con sus principales proveedores. Por ejemplo, con Benito que le vende pisos y tacos, sus relaciones son bastante estrechas, lo que hace que éste le proporcione catálogos, así como le otorgue crédito de los productos nacionales que fabrica. Con respecto a los productos extranjeros, se los reserva para que pueda ir retirándolos según sus necesidades, a fin de no inmovilizar su capital de trabajo. Otro proveedor con quien tiene buenas relaciones, es Roberto, que le vende cemento y siempre lo mantiene al día sobre los nuevos productos que aparecen en el mercado; también con él discute la problemática de su taller, especialmente la comercialización, que es uno de sus problemas centrales, debido a los intermediarios. Roberto y Bernardo han llegado a la conclusión que el grupo debe impulsar cuanto antes un proyecto común de comercialización que coadyuve a fomentar la inteligencia colectiva del grupo mediante la difusión de información, catálogos entre otros.

Bernardo, al igual que su amigo Johnny, quiere que sus operarios participen en una cooperativa de ahorro, con el fin de contribuir a mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores.

Las empresas, las relaciones de trabajo y la lógica productiva del grupo CODECAL

Si bien los procesos sociales, económicos y políticos que se desarrollaron para el establecimiento de las distintas unidades productivas tienen similitudes, las lógicas productivas de las empresas del grupo presentan diferencias. Ello, por un lado, se debe a la forma en que cada empresario fue internalizando los procesos que llevaron a la constitución de su empresa, y a la manera en que los ha materializado en su práctica concreta en la producción, y por otro lado, por el momento y lugar en que se creó cada una de las empresas y el tipo de relación que se estableció con el entorno.

Javier es el productor que tiene la empresa más antigua del grupo. Tiene como encargado de la producción a un maestro que ha tendido a jerarquizar el proceso de trabajo, anulando prácticamente la participación de los trabajadores en la solución de los problemas de fabricación, así como toda posibilidad de que den sugerencias para mejorar las prácticas productivas.

El propietario mantiene relaciones estrechas sólo con el patronista, ya que aún con el maestro encargado de la producción, las vinculaciones son débiles y algunas veces, en conflicto.

Esta empresa presenta una división del trabajo jerarquizada y parcelada y, pese a ello, no se ha podido lograr un conocimiento adecuado de los tiempos de las diferentes operaciones del proceso de trabajo, ni tampoco establecer métodos de trabajo idóneos. El nivel de productividad de esta empresa es de aproximadamente 3125 dólares por trabajador al año. Si bien su nivel de productividad es relativamente bajo, tiene un proceso de valorización que le permite, en cierta medida, seguir operando. Pudo conseguir de sus principales proveedores crédito por dos meses y posee dos vendedores que, debido a las buenas relaciones que han establecido con los clientes, han conseguido que les cancelasen sus ventas casi al contado.

En la empresa de Johnny participa activamente su esposa, trabajando tanto en la parte administrativa como en la producción, en esta última en las operaciones de alistado y terminación. El mismo Johnny, aparte de sus tareas propias de gestión se mete directamente en la producción, puliendo, rebajando y trabajando en la troqueladora. Johnny es uno de los jóvenes empresarios del calzado que mejor ha comprendido, por su lógica de vida y por los limitados recursos con que creó su empresa, que los trabajadores son sus principales aliados para su éxito. Por ello, los hace participar activamente en la solución de los problemas de la empresa, y también, como ya se señaló en el punto anterior, trata de mantener relaciones fraternas con sus trabajadores fuera de los linderos de la empresa.

En esta empresa, los trabajadores tienen un conocimiento del proceso de trabajo en su totalidad, lo que les permite rotar. Además, se están equilibrando las distintas operaciones con el fin de evitar cuellos de botella e inventarios en proceso. Dentro de este contexto, Johnny está reduciendo sus lotes de producción. Ha bajado sus series de fabricación de sesenta pares de zapatos de niño a aproximadamente cuarenta pares.

Con el fin de reforzar los cambios que viene realizando en el proceso de trabajo, Johnny le está pagando a sus trabajadores mediante un salario fijo y no a destajo. Todas estas medidas han permitido que la empresa se encamine hacia la lógica productiva modular. La productividad promedio de esta empresa es de cinco mil dólares por trabajador. Johnny utiliza un 70% de insumos nacionales e importa básicamente el neolite y los cordones. Las ventas las realiza básicamente a los haitianos que, en la mayoría de casos, le cancelan por adelantado, debido a las relaciones de confianza que se han desarrollado.

En la empresa de Dilson, que es un muy buen diseñador, las relaciones con los trabajadores son bastante buenas. Dilson participa en el proceso productivo, aparte de realizar el diseño y tener a su cargo la gestión de la empresa. Existe una cierta rotación entre los trabajadores en el proceso de producción, pero todavía no se aprecia un trabajo sistemático para equilibrar las operaciones y reducir los lotes de producción. Recién se han iniciado esfuerzos en ese sentido. Consecuente con ello, paga a sus trabajadores un salario fijo. La fortaleza de esta empresa son el diseño y la ingeniería del producto, donde se trata de eliminar al máximo los desperdicios de material. El nivel promedio de productividad de esta empresa es de diez mil dólares por trabajador al año. Esta empresa trabaja prácticamente con insumos nacionales y mantiene buenas relaciones con sus proveedores, los cuales le otorgan hasta sesenta días de crédito. La comercialización de sus botas de piel para hombre la realiza mediante tres vendedores, con el fin de minimizar la transferencia de valor a la esfera comercial.

Silvano, en su empresa, se dedica principalmente a las diferentes actividades que conforman el proceso de valorización, como son las ventas y las compras, y también es responsable de la gestión de la producción. Esto se explica por la lógica que siguió en el mundo del calzado que, como se señaló en el punto anterior, fue la de un vendedor exitoso de empresas relativamente grandes. El hecho que no intervenga directamente en el proceso de trabajo de fabricación, no significa que no mantenga relaciones estrechas con los trabajadores, sobre todo con el encargado del terminado y con el maestro del taller.

Silvano propicia la rotación de los trabajadores desde la operación de montado hasta la terminación. Para evitar inventarios en proceso, desperdicios y problemas de calidad, remunera a una buena parte de sus trabajadores mediante un salario fijo, pero todavía no ha eliminado el pago a destajo. Los calzados que produce son básicamente de piel (zapatos de mujer, sandalias, pequeñas botas), pero también mantiene algunas líneas de producción en base de material sintético. Se provee de piel a través de los retazos de primera que le suministran las zonas francas. Si bien esta empresa ha logrado niveles de productividad que alcanzaron los cinco mil dólares por trabajador, atraviesa por una situación difícil, pese a que mantiene estrechas relaciones con un vendedor de sus calzados, que en gran medida lo financia.

En la empresa de Bernardo, existe una relación estrecha entre éste y sus trabajadores, a pesar de contar con un maestro. Ello se debe, en parte, a que los que trabajan en su empresa provienen del mismo barrio y tienen en gran medida problemas existenciales similares, e igualmente, lógicas de vida muy parecidas. Por otro lado, al igual que la mayoría de las empresas del grupo, los niveles educacionales no son muy diferenciados. Todo lo señalado los conduce a compartir eventos sociales de manera conjunta y, por lo general, almuerzan juntos, donde muy a menudo se discuten la problemática y proyecciones del taller. Estas relaciones bastante cercanas se manifiestan en el trabajo a través del establecimiento de relaciones horizontales. Ello se expresa en un abanico salarial bastante reducido⁵. Con todos sus buenos vínculos con los trabajadores, no ha podido reducir sus lotes de producción que llegan hasta sesenta pares. Tampoco ha logrado una rotación sistemática de sus trabajadores dentro del proceso productivo, lo cual le ocasiona cuellos de botella cuando tiene pedidos importantes. Bernardo está consciente de la necesidad de ir reduciendo el tamaño de sus lotes de fabricación, eliminar sus cuellos de botella, e ir progresivamente estableciendo una producción modular adaptada a las condiciones concretas de su empresa y de su entorno. Sin embargo, no ha tenido el tiempo ni la calma suficiente para hacerlo, debido a que arrastra deudas que tuvo que contraer para la creación de su empresa. Comenzó con una relación capital/deuda que prácticamente no haría viable ninguna empresa que se basara en las normas financieras de los bancos. Pero éste no es sólo el caso de la empresa de Bernardo, sino de una buena parte de las pequeñas empresas en las cuales el éxito depende en gran medida del espíritu emprendedor del trabajador-empresario y de sus relaciones con sus trabajadores, proveedores y vendedores.

Cooperación entre las empresas de CODECAL

Las pequeñas empresas ubicadas en los barrios populares (Villa Juana, Guachupita, Las Cañitas, 27 de Febrero, Espallart), no obstante el hecho de que sus propietarios tengan lógicas de vida similares, les es difícil establecer relaciones de cooperación permanentes y sistemáticas. Por un lado, eso se debe a que el entorno socioeconómico y cultural promueve la individualidad, y por otro, a que los pequeños productores tienen una concepción cortoplazista de su gestión, por la situación de supervivencia en que se

⁵ Las diferencias entre el que gana menos y el que gana más es de 1 a 3.

encuentran. Lo antes señalado generó que se estableciesen fases para ir desarrollando de manera progresiva la cooperación, hasta lograr constituir un núcleo de empresas dispuestas a embarcarse estratégicamente en un proyecto solidario de largo plazo, que sirviese a su vez para fomentar procesos cooperantes de otros grupos y con su entorno.

En la fase inicial de promoción de la cooperación, se impulsó entre las empresas semejantes de los dos grupos que existían inicialmente⁶ compras conjuntas de materiales, como cemento, bontex, ribetes y neolite entre otros. Muchas de estas adquisiciones comunes tuvieron problemas, en tanto algunas empresas, al momento de la compra no tenían disponibilidad de efectivo. Igualmente se promovieron ventas conjuntas, utilizando al empresario mejor posicionado en las tiendas para que coloque las muestras de los demás. También se logró cooperar en la obtención de pequeños préstamos para materia prima, donde los más solventes servían de garantes a los demás miembros⁷.

Un campo donde la cooperación se desarrolló bastante, fue el del intercambio de la información entre las empresas, en lo que respecta a: tipos de materia prima a adquirir; necesidades de personal; detalles técnicos para elaborar el calzado; posibilidades de mercado, entre otros. Cabe resaltar que varios empresarios que venían cooperando en los grupos de eficiencia colectiva rescataron a un pequeño empresario que estaba casi en quiebra, sugiriéndole que produzca sandalias de piel. Este empresario pudo reactivar su empresa y se convirtió en un gran innovador en el campo de las sandalias.

En la segunda fase del proceso de cooperación que se centró principalmente en los empresarios más dinámicos de los dos grupos que se conformaron inicialmente, se llevaron a cabo actividades de manera conjunta, como el uso en común del troquel adquirido por uno de los miembros que disponía en ese momento de los recursos. Luego, se hizo un esfuerzo para seleccionar nuevas líneas de calzado, preparando diferentes muestras. De éstas, se seleccionaron dos tipos diferentes de sandalias de mujer a ser confeccionadas con material de mayor calidad del que se venía utilizando.

⁶ Los empresarios más dinámicos de ambos grupos se unieron formando CODECAL.

⁷ Posteriormente, un grupo de empresarios del grupo logró entrar en una cooperativa donde pudieron obtener parte de los recursos financieros que necesitaban.

Para impulsar este proyecto común, se contó con el apoyo del propietario de la comercializadora SAR, que pagó la elaboración de las muestras. Se realizó una encuesta para determinar el grado de aceptación de las muestras, así como para determinar los defectos. Esta actividad fue realizada por los vendedores de SAR, luego de haber sido debidamente capacitados por los productores sobre las características del calzado que se iba a ofrecer. Producto de lo anterior, se determinaron algunos aspectos que debían mejorarse en las sandalias, para lo cual se tuvieron que llevar a cabo nuevas muestras. Con los nuevos prototipos de calzado, los vendedores de SAR salieron a vender el producto, logrando colocar un primer pedido de dos mil pares de sandalias. Los productores de CODECAL, para responder de manera organizada a la demanda de sus nuevas líneas de sandalias, programaron la producción de manera conjunta, determinando en detalle la parte del calzado que cada empresa debería fabricar.

En esta primera experiencia, una de las unidades productivas se estuvo encargando del diseño, la ingeniería del producto y el corte; otra fue responsable de la preparación; y una tercera de la montura y el alistado. Hubo una empresa a la que se le encomendó participar sólo en la solución de los cuellos de botella que pudieran surgir en el proceso de producción. Posteriormente, se tenía proyectado la inclusión de dos empresas adicionales en la producción de nuevas líneas de calzado de hombre y niño, que estaban en proceso de ser lanzadas al mercado. Para garantizar un flujo continuo de producción, así como para uniformizar y elevar la calidad, el grupo visitó a los distintos proveedores de pieles y otros insumos que requerían sus nuevas líneas, seleccionando a los proveedores más idóneos, así como establecieron con algunos de ellos, como INTERMODA (pisos y tacos), alianzas estratégicas. Este proveedor se comprometió a asesorarlos en mejorar su diseño. También se estableció un fuerte vínculo con la fábrica de hormas de Bellino en Honduras y con el fabricante de troqueles José Alfredo.

El pueblo de Managuayabo y la metalmecánica

Managuayabo es uno de los poblados más antiguos de la ciudad de Santo Domingo, cuyos orígenes datan del siglo XVI. En esa época, los españoles desarrollaron en esa localidad una industria azucarera en base a la esclavitud. Este poblado cumplió un papel relevante en el desarrollo de Santo Domingo, en cuanto su ubicación geográfica hizo que tuviera un rol

importante en las comunicaciones con el resto del país, lo cual también generó que participara activamente en la lucha contra la colonización española. Sus fértiles tierras hicieron que Manoguayabo y Bayona contribuyeran de manera decisiva en el abastecimiento agropecuario de la ciudad de Santo Domingo, llegando a proveerla hasta del 60% de estos productos, viniendo el resto de San Cristóbal.

A partir de finales de la década del cuarenta y en la década del cincuenta, comenzó a deteriorarse la producción agrícola y lechera de Manoguayabo por las confiscaciones de sus mejores tierras⁸, y también por las restricciones a la venta de leche, para favorecer a la planta procesadora puesta por el Gobierno de Trujillo en la ciudad capital. Igualmente, los poblados de Manoguayabo y Bayona sufrieron la tala indiscriminada de árboles que está provocando la desaparición del río Haina que desempeñaba un papel relevante en el desarrollo agropecuario de Bayona y Manoguayabo, lo cual ha contribuido a que estas actividades se redujesen en Manoguayabo y prácticamente desapareciesen de Bayona.

En la actualidad, en el poblado de Manoguayabo se realiza un conjunto de actividades metalmecánicas, concentradas en trabajos de herrería, elaboración de maquinaria agrícola y en servicios de reparación y mantenimiento de las diversas industrias que se desarrollan principalmente en Herrera y Bayona⁹.

El grupo de eficiencia colectiva de Manoguayabo y Herrera “UMHEN” (Unión de metalmecánicos de Herrera y Manoguayabo)

Este grupo está conformado por cinco talleres pequeños dedicados sobre todo, a excepción de uno, a la prestación de servicios metalmecánicos a las plantas industriales ubicadas principalmente en Manoguayabo, Bayona y Herrera. Cabe remarcar que todas las pequeñas empresas que componen el grupo tienen la capacidad tecnológica para producir maquinaria. No la han fabricado en forma continua por falta de una visión estratégica que les permita identificar los nichos de mercado en donde deben orientar sus esfuerzos productivos. También, se debe señalar que ha contribuido a su

⁸ En 1949, se despojó a los campesinos de Bayona y Manoguayabo de las tierras más fértiles de Engombe y la Hileta. Se creó una central azucarera Central Río Haina, que en la actualidad es estatal.

⁹ Para mayor detalle sobre la historia de Manoguayabo, ver Pedro Encarnación Jiménez *Los negros esclavos en la historia de Bayona, Manoguayabo y otros poblados*. Santo Domingo. 1993.

situación de prestadores de servicios la tendencia de los diferentes gobiernos a no proteger la metalmecánica, con el fin de otorgar un aparente incentivo al desarrollo de la industria de productos finales.

La totalidad de los que dirigen las empresas han iniciado su vida en el mundo del trabajo desde muy jóvenes, no todos en actividades metalmecánicas. A través del desarrollo de su vida, han ido adquiriendo conocimientos principalmente en la misma práctica, aunque algunos de ellos los han complementado con cursos formales¹⁰.

Danilo, que es propietario de uno de los talleres, comenzó desde muy temprano a trabajar en la metalmecánica y en el proceso de su vida ha laborado tanto en empresas pequeñas como en grandes, lo que le ha permitido tener una visión muy completa del proceso de fabricación y del mantenimiento de la maquinaria y equipo. También ha contribuido a la formación y desarrollo de otros miembros del grupo. Desde niño, Danilo mostró su inclinación por la metalmecánica. A los quince años, se inició como aprendiz en un taller de mecánica, gracias a las gestiones de un amigo. En esa pequeña empresa, aprendió a soldar y a maquinar piezas, especialmente para maquinaria utilizada en el sector agrícola. En ese taller de ocho trabajadores, donde el propietario también laboraba directamente en la producción, permaneció ocho años. Posteriormente, entró a trabajar en un gran complejo metalúrgico, Metaldon, que se orientaba a la producción de varillas de la construcción, tubos y troqueles. La motivación principal para su cambio de trabajo fue que le ofrecieron una remuneración de casi el doble a la que tenía, aparte de bonificaciones y servicios de salud. Se desempeñó principalmente como soldador, pero tuvo la oportunidad de ver la organización de la producción en una empresa grande, donde en la fabricación existe una clara disociación entre el trabajo directo en la producción y la supervisión. Esto que pareciera una forma más científica de organizar el trabajo, en la actualidad genera grandes obstáculos para incrementar el flujo productivo y la calidad.

Después de laborar dos años en Metaldon, pasó a ocupar el puesto de asistente de dirección de una empresa electromecánica, donde operaban

¹⁰ Daniel, que es el coordinador del grupo, después de un breve tiempo como trabajador, se fue a estudiar formalmente por tres años tornería. Igualmente, Danilo siguió un curso por correspondencia para incrementar sus conocimientos teóricos sobre la fabricación metalmecánica.

treinta trabajadores. Durante este periodo, siguió por correspondencia un curso difundido por el CEA de España sobre fabricación metalmecánica. El curso duró año y medio, y luego de haberlo aprobado satisfactoriamente, fue promovido a jefe de mecánica fina, por cuanto se requería de un buen conocimiento en diseño mecánico para realizar eficientemente ese trabajo. Danilo complementó sus conocimientos técnicos con un curso sobre supervisión en INFOTEC, pasando posteriormente a ocupar el puesto de supervisor general de la empresa por un periodo de diez años. Como supervisor general, tenía que programar la producción, costear y hacerse cargo de las relaciones con los clientes. Además, debía velar por la marcha de la producción. Por su trabajo, recibía un sueldo fijo y, adicionalmente, una bonificación en función al nivel de producción alcanzado.

Con toda la experiencia que había acumulado durante su vida en el mundo de la producción, se decidió a instalar su propia empresa en 1986. Su acumulación limitada de dinero sólo le permitió establecer un pequeño taller de tres trabajadores, donde debía no sólo encargarse de las actividades de gestión, sino también participar directamente en la producción.

Este pequeño taller ubicado en Manogayabo, debido a la cercanía de sus principales usuarios, viene fabricando repuestos para máquinas secadoras de arroz, café y cacao que se producen en el país. Danilo considera a la metalmecánica como una actividad prioritaria, cuya participación en la producción, según él, tenderá a ir disminuyendo, debido a la apertura no racionalizada de la economía.

Eligio es otro miembro del grupo, cuyos orígenes en el mundo de la producción presentan características muy peculiares. Eligio fue de padres agricultores y emigró a la capital en búsqueda de nuevos horizontes a la edad de dieciséis años. Debido a que no tenía ninguna vinculación en la capital que le permitiera tener oportunidades concretas para lograr subsistir, decidió enrolarse en las fuerzas armadas en 1967. Dentro de la armada, estudió la carrera de armas navales, donde destacó. Posteriormente, trabajó en el taller de mantenimiento naval, produciendo ceniceros de los casquillos de las balas.

Su paso por el taller de mantenimiento le despertó su interés por el mundo de la producción metalmecánica. Solicitó a sus superiores capacitarse en ese campo, logrando que lo envíen a la escuela vocacional de Bani, donde después de una breve capacitación en electromecánica decidió formarse en tornería. Luego, debido a sus buenas calificaciones, trabajó como asistente de profesor en el centro vacacional de Bani. Posteriormente, se retiró de la

marina y laboró en un conjunto de empresas como mecánico, una de ellas, Metaldon, que le sirvió para conocer a Danilo. Luego, trabajó en empresas medianas en que se capacitó en la fabricación de moldes, que es una actividad que requiere de conocimientos técnicos elevados. En 1987, llegó a ocupar la posición de jefe de taller, lo que le permitió tener un conocimiento global del proceso de fabricación.

La última experiencia de trabajo lo incentivó a tratar de constituir su propia empresa, pero el único activo que poseía eran sus conocimientos. Con el fin de materializar su idea, se asoció con un amigo que puso el capital. Su sociedad fue de corta duración y tuvo que conformar su propio taller con el apoyo de Danilo. Su nueva empresa se inició con cinco trabajadores y se orientó principalmente a darle servicios metalmecánicos a una empresa productora de cartón.

En su nuevo taller, debe abordar tanto trabajos directos en la producción y todo lo relativo a su gestión, como la programación de la producción, y la realización de los presupuestos para los distintos trabajos que le encomiendan.

Eligio considera que, debido a la situación de recesión en que se encuentra la metalmecánica, es fundamental la cooperación entre los pequeños productores, para potenciar su capacidad productiva y evitar que los clientes utilicen el capital de trabajo de sus talleres, en tanto vienen pagando los servicios que reciben, en el mejor de los casos, a los sesenta días.

Norbi es otro miembro del grupo que combina muy estrechamente el trabajo con su vocación religiosa, a la cual dedica parte importante de su vida. Sin embargo, sin ser su intención, su actividad religiosa incide en su mundo del trabajo. Dentro del proceso del desarrollo de su actividad productiva, ha contado con el decidido apoyo de amigos que profesan su misma religión.

Norbi se inició en el mundo del trabajo como almacenista en 1986. Posteriormente, un familiar que contaba con un torno le propuso poner conjuntamente un taller, para lo cual, a través de un amigo, consiguió un terreno e igualmente tuvo la ayuda de un primo que sabía como operar tornos. Posteriormente, su primo se retiró y Norbi se vio forzado a tener que aprender de producción, sobre todo a reconstruir piezas que le mandaban a reparar. Por problemas con los trabajadores y su socio, decidió poner su propio taller.

Para establecer su pequeña empresa, recibió de su cuñado un préstamo, con el cual logró comprar un torno y un amigo le consiguió un local en la calle 27 de febrero. Debido a que la ubicación no era la más idónea por la

naturaleza de su taller, se trasladó a Manoguayabo, donde existe una actividad productiva de mayor envergadura. Esta nueva ubicación le permitió aumentar su producción, por lo que tuvo que agenciarse una máquina soldadora que le prestó un amigo y otra maquinaria que pudo adquirir gracias a un préstamo a un interés relativamente bajo que le otorgó otro conocido.

En la actualidad, su taller cuenta con tres trabajadores y un aprendiz que estudia en las mañanas y trabaja en las tardes. Considera que el futuro de la metalmecánica podría mejorarse si el Estado tomara en cuenta en su legislación la capacidad limitada de generación de excedentes de los pequeños productores metalmeccánicos y contemplara debidamente la total desprotección que tiene esta industria, lo cual hace que difícilmente pueda enfrentar a la competencia foránea. Piensa igualmente que la tendencia creciente a la concentración del ingreso y de la propiedad tiende a incidir negativamente en el desarrollo de la pequeña producción.

Freddy proviene del mundo de la agricultura. Sus padres se dedicaban a las actividades agrícolas, pero él prefirió comenzar su vida en el trabajo industrial. Se inició a muy temprana edad en una carpintería en la cual se quedó dos años y luego pasó a una fábrica especializada en la producción de cerámica.

En 1986, Freddy incursionó en la metalmecánica laborando como soldador en un taller de muebles de hierro, donde permaneció por un periodo de dos años. Combinó su trabajo con un curso en INFOTEC, para perfeccionarse en soldadura.

En 1989, Freddy puso un taller de fabricación de rejas con sus propios ahorros. Cuenta con cinco trabajadores y dispone de todo un catálogo para exponer sus productos a los clientes. Considera que su futuro dependerá en gran medida de la regulación de la competencia cimentada en una rivalidad muy primitiva que se presencia en Manoguayabo, donde existen más de veintidós talleres de herrería. Piensa que los pequeños productores deben cooperar y no tratar de descapitalizarse mediante una competencia basada en una reducción irracional de precios. Para él, debe haber un mínimo de entendimiento entre los productores en la defensa de sus intereses como grupo.

Daniel es el coordinador del grupo "UMHEN". Comenzó en el mundo del trabajo en la caña, debido a que su padrastro era cañero. Posteriormente, se orientó hacia una formación formal para devenir en tornero. Para ello, fue

como interno durante tres años en la escuela técnica de San Pedro de Macorís y también se la ingenió para realizar simultáneamente sus estudios secundarios.

Su reencuentro con el mundo de la producción fue traumático. Sus conocimientos académicos no respondían a las necesidades productivas concretas de los talleres metalmecánicos. Cada vez que lo ponían como operador de torno, no tenía las habilidades de los torneros que se habían formado en la dura vida del trabajo metalmecánico. Ello lo llevó a cambiar de trabajo con mucha frecuencia.

Daniel, después de esta dura experiencia, decidió comenzar desde abajo, para lo que se fue a laborar al taller de César Sierra, donde se inició colaborando en las diferentes operaciones productivas y se quedó año y medio. Luego se vinculó con Danilo, desarrollando una relación de trabajo por un espacio de aproximadamente cuatro años, logrando acumular la experiencia práctica suficiente como para poder establecer su propio taller. Se consagró a la fabricación de cubrecadenas para moto, pero las importaciones lo llevaron a que se dedicara a la prestación de servicios metalmecánicos. Ultimamente estuvo enfrentando problemas agudos de capital de trabajo que debe superar para poder continuar operando.

La lógica de la producción y el trabajo en el grupo metalmecánico “UMHEN”

En este grupo, los conocimientos del proceso de fabricación metalmecánico, como un todo, de los que actualmente son los propietarios, han sido un aspecto fundamental para el establecimiento de los talleres. Han tenido un peso más relevante que el capital inicial disponible. Esto ha podido apreciarse igualmente en los otros grupos que estudiamos de las ramas de muebles, confección y calzado. Lo planteado marca una diferencia importante con respecto a las empresas grandes.

Los niveles de productividad de los talleres de servicios metalmecánicos son relativamente bajos, fluctuando entre los diez mil pesos al año por trabajador y los veinticuatro mil¹¹. El taller de herrería tiene un nivel de productividad inferior aún, alcanzando cuatro mil pesos al año por trabajador. El salario de los trabajadores, sin embargo, es alto con relación al promedio del sector industrial y, en algunos casos, mayor que el de

¹¹ Un dólar en el momento de la medición del índice de productividad era equivalente a aproximadamente quince pesos.

empresas de mayor envergadura. Se puede decir que no existe una relación estrecha entre niveles de productividad y salarios, por las relaciones que se dan entre el trabajador que devino en empresario y el que, en la actualidad, es trabajador, pero que tiene en perspectiva crear su pequeño taller; asimismo, por la naturaleza misma de la actividad de los talleres que es la de reparación y no de producción, pero que, sin embargo, requiere de trabajadores calificados. Es importante notar que los talleres establecieron en la práctica una relación entre el momento propicio para pagar el salario y la eficiencia; igualmente, entre el tiempo trabajado, el que se mantiene sin trabajar y el tipo de salario. En la mayoría de los talleres del grupo, a excepción del de herrería, se paga quincenalmente, en cuanto la experiencia ha mostrado que, después de dos semanas de trabajo, la eficiencia de los trabajadores comienza a reducirse. También, mediante el pago quincenal se logra en cierta medida regular el uso del salario, con el fin de que se le utilice de una manera más racional y así pueda durar dos semanas, lo cual evita que los trabajadores recurran a préstamos frecuentes. En general, los talleres de servicios metalmecánicos pagan un sueldo fijo, en tanto consideran que es la mejor forma de regular la continuidad-discontinuidad de su proceso de trabajo.

En los diferentes talleres, no existe en el proceso de trabajo una división taylorizada, dado que el propietario, por lo general, trabaja directamente en la producción y los trabajadores rotan entre las diferentes operaciones productivas, pero siempre tendiendo a especializarse en una de ellas.

El empresario-trabajador, por sus orígenes y la lógica misma de su vida en la producción, ha privilegiado la fabricación material propiamente dicha, lo que ha conducido a que el proceso de realización de sus productos y el de cálculo económico de su gestión no se lleven a cabo con la misma eficacia. Es decir que el taller o estas unidades productivas no son en toda su plenitud empresas de valorización. Ello también ha podido apreciarse en el nivel del excedente que, en la mayoría de los casos, es mínimo.

La cooperación como medio de potenciar su futuro

Es interesante apreciar que los distintos integrantes del grupo metalme-cánico no consideraban la rivalidad entre empresas como un medio para que cada una de ellas, en forma individual, lograra crearse un espacio en el mercado. La experiencia de los distintos propietarios de los talleres, en el mundo de la producción, muestra que las relaciones de cooperación entre

ellos ha redundado en su beneficio. También han aprendido a valorar la amistad y las relaciones familiares en el logro de sus objetivos en el mundo de la producción. Las relaciones de cooperación entre los propietarios, sin embargo, han sido discontinuas y parciales, y por lo general, no se han realizado dentro de un marco estratégico. Por ello, la tarea central consiste en orientar y potenciar esta matriz solidaria de base, que no se encuentra en empresas donde privilegian de manera desmedida la valorización con relación al proceso de trabajo que los conduce progresivamente al ensamble y, al final, a la pura importación.

La cooperación entre los empresarios debe contribuir a facilitar el proceso de abordar la complejidad tecnológica que demandan los distintos trabajos metalmeccánicos. El cambio de información, experiencias y también la tendencia a especializarse dentro del grupo por proceso y/o familia de productos y/o servicios deben llevar a un mejor manejo de las dificultades técnicas que se presentan y también al incremento del flujo productivo, mediante una especialización, pero flexible dentro del grupo, en base a las fortalezas que tiene cada taller. Este proceso puede llevarlos a fabricar maquinaria y equipo más complejos sin tener que realizar grandes esfuerzos individuales. Como se puede apreciar, existe una estrecha relación entre cooperación, formas de organización y las posibilidades de regular el nivel de complejidad técnica.

El grupo inició su proceso de cooperación sistemática mediante una articulación interesante con la universidad, vía la participación de estudiantes en el trabajo del grupo. Uno de los estudiantes realizó una tesis, para que en el país se pueda fabricar una máquina para el sembrado y abonado de habichuelas, teniendo como objetivo la sustitución de máquinas sembradoras de maní importadas que se estaban utilizando para un fin diferente para el que habían sido fabricadas .

Para promover la fabricación de esta máquina, se hicieron las coordinaciones con los posibles usuarios que eran básicamente campesinos de la comunidad de San Juan de la Maguana, localidad muy cercana a la frontera con Haití.

En una primera instancia, se capacitó al grupo de Manoguayabo en diseño mecánico para la elaboración de la máquina sembradora-abonadora de habichuelas. Este proceso de formación estuvo a cargo del estudiante que realizó la propuesta de fabricar la maquinaria en el país. Sin embargo, investigaciones ulteriores determinaron que lo más viable económicamente era conformar un grupo de eficiencia colectiva con los productores de

metalmecánica que se encontraban en las proximidades de San Juan de la Maguana y que se habían encargado de la reparación y también de la fabricación de maquinaria similar. Debido a lo anterior, se estuvo tratando de organizar al grupo que se encargara de fabricar la maquinaria en mención.

En lo que respecta concretamente al grupo de Manoguayabo, éste ha orientado su estrategia hacia el abastecimiento de bienes de capital a la industria de la madera y de la construcción. Dentro de esta línea estratégica, viene produciendo para los grupos de eficiencia colectiva de muebles topines y sinfines. Igualmente está fabricando prensas de carrusel y explorando la viabilidad económica de producir grúas para la construcción.

IV. Santiago y el mundo de la producción cooperante

Santiago ha sido y continua siendo un centro importante de acumulación y también cultural e intelectual de la formación social dominicana. Era un punto de engarce entre lo que acontecía a nivel mundial, con lo nacional, regional y local. Es por ello que no sólo se dieron las relaciones económicas y comerciales más importantes, sino asimismo las corrientes de pensamiento de nuevo tipo que surgieron a medida que se imponía el modernismo en su expresión latinoamericana y específicamente caribeña, tanto bajo dominación española como francesa y posteriormente, anglosajona.

El proceso de desarrollo de tipo colonial de la formación social dominicana en el siglo XVII se manifestó en Santiago en una economía que giraba alrededor de la obtención del oro que coadyuvaba al proceso de acumulación de las metrópolis. También se desarrollaron, en un nivel inferior, las explotaciones agrícolas y ganaderas, pero no en el marco de relaciones salariales¹².

En el siglo XVIII, el Cibao y en especial Santiago desempeñaron un papel importante en la articulación del sector alimentario y de los ingenios, en el contexto de las necesidades de alimentación de los trabajadores del azúcar, cuya producción comenzaba a devenir la base de la reproducción de la formación social dominicana.

¹² Edwin Espinal. *Construyendo el progreso de Santiago. Historia de la Asociación Cibao de Ahorros y Prestamos*. Amigos del Hogar, 1998.

En la década del setenta del siglo XVIII, la producción tabacalera generada por pequeños agricultores surgió como una base nueva de acumulación. Sin embargo, los excedentes eran apropiados en gran medida por los comerciantes que centralizaban y controlaban esta actividad, lo que les permitía tener poder político. Debido a la importancia del tabaco, se instaló en 1763 una fábrica para su procesamiento que se mantendría operando hasta 1796. En ese momento, como producto de los procesos económicos y sociales que se habían desencadenado, emergieron dos grupos hegemónicos. Uno era el relacionado a la producción y valorización del ganado y la madera, y el otro al tabaco.

En el siglo XIX, Puerto Plata se transformó en el centro de la acumulación de tipo mercantil en base a la exportación en primera instancia del tabaco, y luego del café y cacao. Este proceso de centralización del excedente en manos de los comerciantes se hizo posible por la existencia de la pequeña y mediana propiedad agrícola individualizada orientada a productos agrícolas de exportación.

En el marco de ese engarce comercial dependiente con las metrópolis, surgió toda una filosofía positivista que resaltaba la racionalidad de las Luminarias, pero viendo al hombre caribeño como inferior al europeo y norteamericano. A pesar de ello, debido a la presencia de formas comunitarias de vida y producción, lo anterior coexistía con una cultura popular donde se expresaban elementos folklóricos y nativos.

En los inicios del siglo XX, sobre todo en la década del veinte, Santiago se convirtió en uno de los centros más activos de la intelectualidad del país. Posteriormente, surgió un proyecto nacional alternativo al Trujillismo, que trató de oponerse al proceso de concentración que promovían los grupos económicos y industriales de Santo Domingo. Santiago ha venido sufriendo en los últimos tiempos un proceso de desindustrialización¹³ que está incidiendo en su tejido social y en su importancia a nivel nacional, en lo que se refiere a lo económico, cultural y político.

El mueble en Santiago. Su historia

La producción del mueble en la segunda mitad del siglo XIX se realizaba básicamente por carpinteros que también se dedicaban a la construcción de viviendas. Los talleres eran pequeños, de un radio de acción local, los

¹³ Lo señalado se verá más en detalle cuando se analicen algunos sectores industriales de cierta relevancia de Santiago.

trabajos se realizaban básicamente a mano, y los muebles que se elaboraban se caracterizaban por su gran calidad artística. Uno de los productores de esa época que más destacaba era Patricio Camarena, el cual formó toda una generación de ebanistas. Otro productor de mucha reputación en los inicios del siglo veinte era un artesano conocido como Mr. John, que fue un inmigrante de la isla de Saint Thomas que producía muebles bastante robustos de una terminación un poco rudimentaria. Posteriormente, se desarrolló en Santiago el mueble denominado “americano” que era de líneas muy sencillas, poco trabajado y sin ninguna talla.

En 1929 llegó a Santiago, procedente de la Habana, un productor de origen español de nombre José Anieba que promovió toda una nueva tendencia en el desarrollo de la industria del mueble en esa ciudad. Introdujo el mueble europeo, especialmente el de estilo español, y el francés. Anieba fabricaba las máquinas que necesitaba para la elaboración de los muebles. A sus aprendices, les enseñaba como producir muebles europeos, e igualmente a elaborar máquinas. Entre los ebanistas que formó, cabe mencionar a Victorio Valerio, Tomas Ramírez y Andrés Pesello.

En los años cuarenta, los talleres que más descollaban eran los de Tomas Lázaro, de su hijo Conrado Lázaro y los de Miguel García y Jesús María Cabreja. En la segunda mitad de esa década, surgió la empresa “La Industria Nacional del Mueble” que contrastaba con las que venían operando hasta entonces: era una fábrica de gran envergadura y que utilizaba tecnología considerada de punta. Esta empresa se instaló en el marco de la Ley de Franquicias Industriales y Agrícolas¹⁴.

La Industria Nacional del Mueble producía básicamente artículos de oficina y productos de madera para el sector construcción. Si bien, como ya se señaló, utilizaba una tecnología bastante avanzada para su época, tenía relaciones salariales que mantenían características poco capitalistas, en tanto el propietario le pagaba a sus ebanistas por un trabajo determinado, y esos a su vez se encargaban de retribuir a sus ayudantes. Como se puede apreciar, existía un conflicto entre el nivel tecnológico y la organización social de la producción, lo cual incidió en el flujo productivo y la productividad. Situaciones similares existen en muchas empresas actuales, tanto en República Dominicana como en América Latina, por la falsa concepción de que lo determinante para el éxito es el tamaño y la

¹⁴ Moya Pons. *Empresarios en conflicto*. Op. cit.

maquinaria moderna, sin tomar debida cuenta que el tipo de relaciones entre los hombres en las empresas constituye el aspecto central del desarrollo, sobre todo en países pobres donde coexisten formas diferentes de producción, y que no cuentan con los recursos económicos y financieros necesarios y la infraestructura científico-técnica para adoptar tecnologías sofisticadas denominadas de punta.

En las décadas del sesenta y del setenta, se instaló un conjunto de nuevas empresas del mueble en el marco de la Ley 299 de Incentivo y Protección Industrial. Entre ellas, cabe mencionar las fábricas Muebles Yoyo, y Artesanía Rattan Noel Nacional. Una gran mayoría de las empresas grandes que se crearon eran dirigidas por empresarios que se iniciaron como trabajadores¹⁵, al igual que lo que acontece en la mediana, pequeña y micro empresa. También durante esas dos décadas, se incrementó significativamente la importación de maquinaria y equipo, sobretodo de Estados Unidos y Europa. Esto último repercutió negativamente en la producción local de bienes de capital para la industria del mueble.

En la primera mitad de la década de los cincuenta, se produjo un crecimiento importante de la industria de la construcción, lo que motivó el establecimiento de constructoras importantes en Santiago (Mesa y Asociados, Asociación Cibao, entre otras), las cuales generaron un impulso significativo de la industria de la madera. Este auge duró hasta finales de los setenta donde se inició el declive en la construcción de viviendas que se prolongó hasta prácticamente la segunda mitad de la década de los ochenta. Si bien en los años noventa la industria de la construcción se reactivó, tendió a concentrarse en la ciudad capital, lo cual hizo que su incidencia en la expansión de la producción del mueble en Santiago fuese limitada.

En la actualidad, la industria del mueble en Santiago atraviesa por una situación difícil, que sólo podrá ser superada si la industria en su conjunto establece una estrategia de cooperación entre las empresas existentes, destinada a incrementar el valor agregado y calidad de sus productos, así como mejorar la productividad de sus procesos productivos y promover relaciones estratégicas con sus proveedores y clientes. Dentro de este contexto, se han conformado en la industria del mueble grupos de eficiencia colectiva.

¹⁵ Entre ellas, Muebles Yoyo.

Colectivo empresarial “La Caoba”. Su conformación y perfil de sus dirigentes¹⁶

Este colectivo está constituido por cuatro empresas, cuyo número de trabajadores por taller varía entre siete y doce, generando un total de treintinueve puestos de trabajo directos. La inversión global es de 4.6 millones de pesos y sus ventas anuales alcanzan un nivel similar. La productividad de las empresas por trabajador por año fluctúa entre diez mil dólares y cinco mil quinientos dólares. Es decir que la unidad productiva de mayor productividad tiene un nivel prácticamente el doble de la de menor productividad.

Los que dirigen las empresas de este grupo son personas que laboraron desde niños en el mundo de la producción de la madera¹⁷, y que mantenían una relación estrecha entre lo familiar y el quehacer diario de las empresas. No existía una delimitación clara entre la esfera del negocio y la de la familia. Por otro lado, iniciaron sus empresas con escasos recursos materiales, pero con un buen conocimiento, básicamente empírico, de las operaciones productivas concretas que conformaban el proceso de fabricación.

Dionisio, que dirige una de las empresas del grupo, comenzó a trabajar a los nueve años como aprendiz del taller de Enrique Nouel, quien contribuyó mucho en su formación. Por desavenencias con un compañero de trabajo, se salió del taller y se fue a trabajar en la pequeña empresa de Crespo Rodríguez. Dionisio decidió poner su propio taller, para lo cual se asoció con un amigo, realizando sus primeros pedidos para la empresa donde laboró anteriormente. Progresivamente, creó su propia clientela y se independizó de su socio. Como consecuencia del proceso de expansión de su empresa que llegó a tener dieciocho trabajadores, incorporó a sus hermanos para que se encargaran de la producción y, de esa manera, él pudiera dedicar más tiempo a las ventas. Sin embargo, esta decisión le generó problemas en la producción, que incidieron en los tiempos de

¹⁶ Los diferentes grupos del mueble están en la actualidad en proceso de reestructurarse y constituirse posiblemente en un solo grupo. Como la realidad en la producción es de cambio permanente, se ha considerado apropiado detallar la situación de los diferentes grupos antes de su posible unificación.

¹⁷ Uno de los empresarios, si bien se inició en el trabajo en la industria de la madera, pasó luego a estudiar, para posteriormente volver al mundo del mueble.

entrega y en la calidad, afectando sus relaciones con los clientes. Lo anterior ocasionó desavenencias familiares, lo cual afectó la marcha de la empresa. Aparte de los problemas señalados, su empresa tuvo que soportar cortes prolongados de electricidad por la crisis energética que afectaba al país y la avería de su planta eléctrica. Todo ello lo llevó a endeudarse por encima de sus posibilidades financieras reales, lo que lo condujo a una falta de liquidez que no le permitió ni siquiera realizar oportunamente el pago de salarios a sus trabajadores. Con el fin de afrontar la difícil situación por la que atravesaba, dialogó con sus trabajadores, los cuales acordaron cooperar para sacar a la empresa de la crisis financiera en que se encontraba, llegando en algunos casos hasta a no cobrar. A partir de 1998, en el marco del desarrollo del grupo de eficiencia colectiva de “la Caoba”, Dionisio pudo definir más claramente la estrategia de su empresa, así como racionalizar el proceso productivo y últimamente estuvo estableciendo relaciones mucho más solidarias con sus trabajadores. Lo antes señalado le ha permitido ir recuperando su liquidez y aumentar su nivel de ventas.

José Antonio es hijo de uno de los ebanistas de mayor prestigio de Santiago. Sus vínculos con la industria de los muebles pasan por las complejas relaciones que desarrolló con su padre que, si bien interactuaba creativamente con la madera, definió formas de trabajo en su taller que no permitían un adecuado empleo de las potencialidades humanas y de los otros recursos materiales que se utilizaban en el proceso productivo. Siendo aún un niño, José Antonio empezó a trabajar en la ebanistería con su padre, pero contra su voluntad. En sus vacaciones escolares, aprovechaba para laborar en diversas empresas que no eran de muebles. Con el fin de no continuar trabajando con su padre, se matriculó como estudiante de ingeniería electromecánica, pero al poco tiempo abandonó el estudio para emprender un viaje a Puerto Rico con los escasos ahorros que logró acumular. En ese país, apenas sobrevivía laborando como barrendero, vendedor de enciclopedias, entre otros. Su situación se tornó cada vez más difícil, lo que lo llevó a escribir a su familia en busca de ayuda. Su padre viajó para traerlo y a su regreso volvió a trabajar en el taller e igualmente emprendió el estudio de las carreras técnicas de mecánica y electricidad en la universidad.

Después de trabajar brevemente en la Presa Hidroeléctrica de Tavaras, se fue a vivir a Santo Domingo, donde se dedicó a vender equipos para la industria del mueble. Como se puede apreciar, regresó a esta industria vía la maquinaria. Después de esa experiencia, volvió a Santiago con la idea de

incorporarse nuevamente al mundo de la madera. Sin embargo, al poco tiempo viajó con un grupo de técnicos dominicanos a Venezuela, donde laboró en una empresa electromecánica que tenía alrededor de cinco mil trabajadores, llegando a ocupar el puesto de supervisor.

Después de cuatro años, retornó a República Dominicana, donde incursionó en la agricultura y la ganadería, pero sin éxito, en tanto era un mundo muy distinto al que había vivido previamente. Esta mala experiencia lo llevó nuevamente a laborar con su padre, pero la lógica de trabajo artesanal de éste entró en conflicto con su visión más industrial, lo que motivó a que se separaran nuevamente.

Al separarse de su padre, José Antonio se asoció con su amigo Zoilo Reyes para instalar un taller dedicado a la elaboración de puertas. Esta sociedad duró dos años. Nuevamente volvió a trabajar donde su padre, pero esta vez establecieron espacios separados donde producir, y líneas de producción distintas. Mientras que su progenitor se dedicaba a los muebles de hogar, él proveía de productos de madera a la industria de la construcción.

Al fallecimiento de su padre, José Antonio debió asumir la conducción del taller en su conjunto, el cual se encontraba en una situación financiera y económica muy difícil, a pesar del gran conocimiento que su padre había tenido del trabajo de la madera. Pero, como ya se había mencionado, este último había mantenido un sistema de gestión que no se adecuaba más a las nuevas condiciones imperantes. Lo anterior llevó a José Antonio a tener que dedicar la mayor parte del tiempo a reflotar el taller, para lo cual debió modificar progresivamente los sistemas de trabajo y definir nuevas formas de relaciones con los que fueron clientes de su padre.

Aparte de los problemas de organización y financieros que heredó del taller de su padre, tuvo algunos adicionales, debido a que no le pagaron un trabajo importante que realizó para la Romana, así como perdió a su principal cliente, dado que éste entró en una situación financiera delicada. Todo lo antes mencionado lo hizo atravesar por momentos difíciles que, sin embargo, está superando progresivamente en el marco de los vínculos de cooperación que se establecieron en el grupo de eficiencia colectiva al cual pertenece.

Rafael es un pequeño empresario que proviene de una familia muy modesta. Sus años de niñez fueron muy difíciles. Incursionó, siendo aún un niño, en el mundo del mueble, llevando sillas para que fueran tejidas. Posteriormente, aprendió a tallar en la empresa de Don Silvano, donde tenía un salario de cincuenta centavos semanales. Luego, trabajó en los talleres de

Domingo Cabral, y de Tavito Peralta, logrando en este último un salario de tres pesos a la semana.

A los quince años, ingresó a la empresa Yoyo donde laboró por quince años, llegando a ser maestro y primer tallador. En 1986, logró que le encomendaran directamente la fabricación de unos muebles para una señora de Moca, lo que le permitió ahorrar, y con ello, equipar un cuarto en su casa para realizar trabajos por su cuenta, pero siempre manteniendo su trabajo en la empresa Yoyo. Vendió su casa a un buen precio, y pudo comprar un solar donde estableció su taller, el cual está en proceso de consolidación.

Juan, al igual que sus demás compañeros del grupo Caoba, participó desde niño en el mundo del trabajo. Comenzó como aprendiz en un taller de ebanistería en San Francisco de Macorís. Al mudarse su familia a Santiago, se quedó viviendo en la casa del dueño del taller. Logró combinar el trabajo con los estudios, llegando hasta el sexto grado. Luego de un tiempo, consideró que debía trasladarse a vivir con su familia.

En Santiago, consiguió trabajo como pulidor en una pequeña empresa del Ensueño. Posteriormente, instaló su propio taller, equipado tan sólo de una garlopa y un serrucho, con los cuales se dedicaba principalmente a reparar muebles. Progresivamente, comenzó a hacer sillas, lo que lo llevó a adquirir una sierra de vuelta. El espigado lo hacía con su serrucho, y el escopleado lo realizaba con un formón de cuatro pulgadas. A pesar de las dificultades que afrontaba para mantener a flote su taller, continuó estudiando y pudo graduarse de bachiller.

En el año 1978, con el fin de producir un gabinete que le habían solicitado, tuvo que fabricarse su propio torno ajustado a sus necesidades y recursos. Como se puede apreciar, su realidad concreta de pequeño productor lo llevó a elaborar su propio equipo y maquinaria, concibiendo su proceso de reproducción como una totalidad, a diferencia de muchas empresas que surgen en el marco de los incentivos de las décadas de los sesenta y setenta, durante las cuales se promueve la importación de maquinaria fránea de manera indiscriminada, lo que genera una disociación funcional y estructural entre el sector productor de bienes finales y el de bienes de capital.

La gran creatividad de Juan para realizar no sólo muebles, sino la maquinaria para su fabricación, lo motivó a producir un equipo para la elaboración de un tipo de palitos que le encomendaban en serie. Para su fabricación, llevó a miembros de su familia a trabajar al taller.

Después, laboró en el taller del señor Víctor Martínez que se propuso elaborar juguetes, para lo cual Juan tuvo que reparar y adecuar la maquinaria adquirida de un taller dedicado a la fabricación de muebles que tenían un diseño oriental. En este taller, aparte de producir juguetes, también fabricó baúles, puertas y gabinetes.

Con los escasos ahorros que pudo acumular, compró un pequeño solar de 175 metros cuadrados, en el cual construyó su propio taller y también su vivienda. Realizó trabajos importantes para la Sirena y la Romana, logrando economizar en el espacio de dos años más de millón y medio de pesos.

Como consecuencia del crecimiento de su producción, decidió invertir en la compra de un taller de mayor envergadura que estaba en venta, para lo cual se asoció con su hermano menor y con otro socio. Debido a una operación financiera dolosa de este último, perdió aproximadamente doscientos mil pesos. Como consecuencia de las deudas que le generó la compra de su nuevo taller, así como de la estafa que sufrió, tuvo que afrontar por espacio de un año una situación muy crítica de liquidez. A los problemas de la empresa se le sumó un conflicto familiar que casi le hizo cerrar su taller.

Su participación en el grupo de eficiencia colectiva de “La Caoba” lo ha incentivado a seguir luchando por mantener a flote su pequeña empresa. En el marco del desarrollo del grupo, ha venido racionalizando sus procesos productivos y administrativos, lo que le ha permitido ir pagando sus deudas y poder definir más estratégicamente el futuro de su empresa.

Los procesos productivos del grupo La Caoba

La organización de la producción de las distintas unidades productivas del grupo La Caoba presenta, como gran parte de las empresas del mueble, rasgos artesanales. En buena medida, el proceso de trabajo es controlado por los ebanistas y los ayudantes que estos primeros traen a trabajar. Los empresarios tratan de regular el proceso de trabajo, ya sea interviniendo directamente como un ebanista más, y/o mediante el control de la calidad. El empresario-trabajador intenta administrar el proceso de producción como totalidad, definiendo la articulación de los procesos de valorización y de trabajo a través del diseño e, igualmente, mediante la elaboración de las plantillas. También controla indirectamente la producción material a través de la forma como se relaciona con sus clientes y comercializa sus productos, la manera de rotar su capital de trabajo, de utilizar sus excedentes y de endeudarse en el tiempo.

El diseño, aspecto central del desarrollo estratégico de esta industria, no ha sido lo suficientemente desarrollado y sistematizado por las diferentes empresas del grupo. En general, los diseños provienen de revistas, catálogos y de ideas de clientes, que, en algunos casos, son transformados. Una de las empresas viene produciendo sus diseños, y en otra se le trata de dar una personalidad propia mediante la definición estética de las formas y la terminación.

En lo que atañe a la ingeniería del producto, todas las empresas producen sus plantillas con distinto nivel de sistematización, lo que llevó a que algunas unidades productivas lograran estandarizar su producción, y otras no. En ninguna de ellas, el propietario determina los métodos de trabajo que deben seguirse para la elaboración de los distintos productos que se le encomienda. Los establecen por lo general el ebanista y su equipo de trabajo, lo que hace que determinen en gran medida el tiempo de producción y el uso de los espacios productivos.

La valorización de lo producido la realiza directamente el propietario, interactuando con los clientes. Mediante este proceso social se definen el presupuesto y las formas de pago, lo que define el marco económico en que debe desarrollarse el proceso de producción como totalidad.

La gestión de todo el proceso de producción inmediato es una de las grandes debilidades del grupo, y por lo tanto, es lo que más trabajo colectivo entre las empresas requiere para que se pueda introducir de manera progresiva el cálculo económico que sirva a la racionalización, tanto del proceso de trabajo como del de valorización, así como a la articulación y síntesis de ambos. Es menester precisar que la gestión, por lo general, se encuentra básicamente a nivel de registros primarios de clientes, deudas, cuentas por cobrar, nominas entre otros.

En el taller de Dionisio, la producción la realizan directamente dos ebanistas y sus ayudantes. Se encargan de efectuar el corte bruto y el fino, y también el pulido y la pintura. Dionisio y su hijo seleccionan la madera, confeccionan las plantillas y programan la producción de la semana.

El espacio productivo en la empresa está organizado funcionalmente, y no por proceso, lo que incide en el flujo productivo. Se ha mejorado sustancialmente la limpieza del local, y se está por modificar la disposición de la planta.

Dionisio, si bien no ha logrado definir sus propios diseños, los ha dotado de un estilo personal que se evidencia en la terminación. Está en proceso de

estandarizar su producción, lo que ha mejorado sustancialmente el uso de la madera.

En lo que se refiere a la comercialización, él establece directamente sus relaciones con los clientes que son básicamente ingenieros y arquitectos de la industria de la construcción.

El control de su gestión es uno de sus puntos más débiles, en cuanto todavía no ha estado en condiciones de establecer un sistema de registros que se adecuara a la lógica de su proceso de trabajo y valorización. Controla principalmente sus cuentas por cobrar y por pagar y la nomina semanal de sus trabajadores.

La empresa de Antonio fabrica principalmente productos para la construcción. Antonio participa directamente en la fabricación, realizando el corte bruto y el fino. Para efectuar estas operaciones, cuenta con la ayuda de un ebanista y de sus respectivos ayudantes. El pulido y la pintura son responsabilidad de dos pulidores y un pintor. El sistema de pago es por ajuste.

La selección de la madera y la elaboración de las plantillas las realiza directamente el empresario-trabajador. Igualmente, es responsable del diseño, para lo cual hace uso de revistas, catálogos y de las ideas de sus clientes a las cuales les da forma y condiciona en función a su lógica productiva. Las ventas se efectúan directamente a clientes individuales. El control del pago de éstos no es el más adecuado, lo que afecta el flujo de caja de la empresa.

La empresa de Rafael, que cuenta con quince años de fundada, tiene una organización de la producción, cuya dinámica y lógica del proceso de trabajo están a cargo de cinco ebanistas. Estos reciben una nota de trabajo con los tamaños de las piezas que deben fabricar, y los tipos y dimensiones de la madera que deben respetarse para la fabricación de los productos que se les encomiendan. No se les define la secuencia de las operaciones, y menos los tiempos. Cabe resaltar que Rafael ha venido mejorando la disposición de su planta para evitar retrocesos en el flujo productivo, y todo lo que ello conlleva en la creación de cuellos de botella y en los niveles de los inventarios en proceso. En este proceso de racionalización del flujo productivo, se ha logrado separar el corte bruto del corte fino, así como el pulimento a mano del pintado.

El diseño es elaborado por Rafael, en base a revistas y catálogos, así como a las ideas de los clientes, sin embargo les imprime una personalidad propia

que se sustenta en la sobriedad y la sencillez. Rafael igualmente elabora las plantillas y las organiza cuidadosamente, además de confeccionarlas con la suficiente flexibilidad para que puedan ser empleadas para la fabricación de distintos productos.

Mantiene una relación directa y dinámica con sus clientes que son principalmente ingenieros civiles y arquitectos. Ejerce un control diario de sus principales operaciones contables (nominas, compras, ventas, cuentas por cobrar y pagar, entre otros) y de sus inventarios.

Juan, aparte de dirigir su pequeña empresa que tiene diecisiete años de existencia, lleva a cabo igualmente las funciones de ebanista. El, otro ebanista, cuatro ayudantes, un pintor y dos pulidores realizan todo el proceso de trabajo para la elaboración de muebles, que representan su línea principal. El sistema de remuneraciones que prima, es el de pago por ajuste. En el marco de sus funciones de ebanista, Juan regula en la práctica misma el flujo y lógica del proceso de trabajo. El otro ebanista, que es su hermano, recibe instrucciones básicamente en lo referente a aspectos de detalle para la elaboración del mueble. La disposición de la planta no presenta una secuencia adecuada de las operaciones, lo que atenta contra el flujo. Además, el material que se utiliza en la producción, no está bien organizado, generando problemas de flujo y de desperdicios.

En estos momentos, la empresa presenta grandes problemas para poder vender su producción, no debido a su estética y calidad, ya que sus muebles ostentan una gran belleza y un muy buen acabado. Los problemas centrales que le impiden lograr niveles de ventas aceptables son sus costos elevados que reflejan en gran medida su baja productividad y la falta de un sistema de control de su gestión, ya que presenta una carencia total de registros.

Juan es el caso concreto de un gran productor de muebles que ha descuidado los aspectos de administración de sus recursos, e igualmente no ha definido con precisión la estrategia que debe seguir en el mediano plazo.

La cooperación y la estrategia de desarrollo del grupo La Caoba

El grupo de eficiencia colectiva de La Caoba ha pasado por un complejo proceso para definir una estrategia de cooperación con el fin de solucionar de manera organizada y colectiva sus principales problemas de producción, valorización de la misma, y de la regulación de su proceso inmediato de

producción como totalidad, en el contexto de las características específicas de los talleres que conforman el grupo.

En sus primeras sesiones, los diferentes miembros del colectivo consideraron que su principal problema era la ausencia de un mercado lo suficientemente amplio para que pudiera absorber su producción sin contratiempos, permitiéndoles producir de manera continua y creciente.

La tendencia a llevarse por las apariencias, que conduce casi de manera espontánea y mecánica a puntualizar el mercado como el centro de todos los males, no es propio sólo de este grupo, sino de gran parte de los productores que, en buena medida, se encuentran alienados por toda la lógica de una producción, donde la realización de sus productos como mercancía es la base de su razón de ser. Es decir, no se elabora nada que no pueda venderse. Pero el mercado, donde se da el proceso social de valorización de la producción, encubre todo un proceso de trabajo, que es el lugar donde surgen todas las complejidades para producir en el tiempo socialmente adecuado, y con la calidad idónea para que pueda ser factible su venta. Siempre existe la potencialidad real de tener un mercado si las condiciones antes descritas se cumplen. Pero, producir racionalmente requiere de un amplio conocimiento en lo que se refiere a organización de la producción, tecnológicas, y también de las ciencias. La visión fenoménica de las cosas, en este mundo complejo, donde impera la mercancía, se valida por la racionalidad funcionalista imperante que disocia el mercado de la producción, y ve a ésta como la combinación del factor trabajo y el factor capital. Lo señalado rompe con el esquema teórico y las prácticas sociales que predominan en el proceso de producción inmediato como unidad totalizadora que contiene aspectos diferenciados, debido a las especificidades que tienen las relaciones sociales tanto en el proceso de trabajo como en la valorización.

El grupo consideró que si abordaba de manera conjunta la problemática del mercado, podía incrementar sus niveles de ventas. Dentro de esta perspectiva, los miembros crearon un punto de venta común. En el mismo proceso de llevar a cabo esta acción común, se dieron cuenta que la problemática era más compleja. Observaron que varios compañeros no podían cumplir con los tiempos de entrega debido a la presencia de cuellos de botella en sus flujos productivos. Igualmente, constataron en sus muebles problemas de calidad, y comprobaron que los costos y precios para productos similares eran distintos.

Lo mencionado los condujo a cuestionar la estrategia de cooperación que habían definido seguir y que se limitaba al enfoque del mercado.

Consecuentemente, ampliaron su visión de la cooperación por una más totalizadora, abordando de manera articulada la producción, la comercialización y la gestión de sus empresas.

Por otro lado, definieron un programa de acción en el tiempo para plasmar su visión. Comenzaron por racionalizar lo existente, realizando subcontrataciones entre las empresas, en base a las fortalezas por líneas de producto de cada una de ellas como de sus operaciones. Cabe mencionar, por ejemplo, el uso que están haciendo los distintos miembros del grupo del pintado marmolizado que realiza el taller de Juan. El colectivo está igualmente intercambiando pedidos en función a las cargas de trabajo y especializaciones de los talleres. Han realizado también compras conjuntas de accesorios, y están en proceso de definir la modalidad de hacer adquisiciones conjuntas de madera.

El grupo está por definir una línea de producción nueva que permita plasmar una modalidad de cooperación más estructural y sistemática entre los distintos talleres. Dentro de esta perspectiva, han seleccionado una familia de productos para la industria de la construcción.

Para poder sedimentar la cooperación en la fabricación de esta línea de productos para el sector construcción, se están definiendo y estandarizando los diseños, las plantillas, las formas de producción, la calidad entre otros. Además, se está proyectando establecer un sistema de montaje común para los diferentes talleres que se encargue de la terminación y la instalación.

En cuanto a la comercialización, se está transformando el punto de venta que fue establecido en un centro de acción estratégica para realizar de manera colectiva las relaciones con diseñadores, proveedores y clientes.

En lo que se refiere a la gestión, se ha conformado un grupo de trabajo que viene elaborando un sistema común de cuentas, analizando los flujos de efectivo, calculando los costos y efectuando mejoras en los procesos de trabajo para generar economías de tiempo e incrementar la calidad.

El grupo de muebles Sur. Sus miembros

Como en el caso de la mayoría de los que dirigen talleres de la pequeña y mediana producción, los que constituyen este grupo en Santiago comenzaron a trabajar a muy temprana edad. Su formación se dio en la práctica misma en distintas empresas, y instalaron sus propias unidades productivas con sus escasos recursos y con la ayuda de familiares y amigos.

José, que es uno de sus miembros, después de terminar su bachillerato a los diecisiete años, empezó a laborar en un taller dedicado a la fabricación de muebles tapizados de su tío Juan José Esteves en Santo Domingo. Su trabajo consistía en limpiar el local, por lo cual se le daba comida y diez pesos semanales. Para complementar sus ingresos, se levantaba a las cuatro de la mañana para comprar fundas a cuatro pesos y revenderlas a cinco pesos. Observando el trabajo en el taller, aprendió a armar los cajones de los muebles tapizados. Debido a ello, se le encargó esa operación y se le aumentó el salario a veinte pesos semanales. El participar directamente en el proceso de producción le permitió intercambiar conocimientos con los demás trabajadores e ir aprendiendo a cortar madera, fabricar cajones y tapizar muebles.

El tío de José, al observar que podía realizar las diferentes operaciones para producir el mueble tapizado, le encomendó la elaboración completa de los pedidos de muebles que le solicitaban. Como consecuencia de esta nueva responsabilidad, le ofreció pagarle cien pesos semanales, lo cual nunca cumplió. Ello obligó a José a ir a trabajar a la fábrica de muebles La Nacional, como maestro encargado de fabricar los prototipos, para lo cual tenía que hacer las plantillas y medir debidamente las telas a utilizar en el tapizado de los muebles.

En 1993, regresó a Santiago para trabajar como maestro tapicero en el taller de Alejandro Nouel, que llegó a ser el Presidente de la Asociación de muebleros del Cibao. En 1995, decidió poner su propia pequeña empresa, iniciando sus actividades con doscientos pesos y un martillo. Con esos escasos medios, comenzó a elaborar cenefas, y también decoraciones de telas para viviendas. Con los ingresos de su taller y un préstamo bancario, pudo construir un pequeño local y cuatro pequeños apartamentos para alquilar.

Pascual, que también participa en el grupo, es hijo de agricultores que se fueron empobreciendo, como resultado del deterioro del sector agrario de la zona donde habitaban, debido a lo cual tuvo que incorporarse al mundo del trabajo desde muy joven. A los trece años, ya laboraba en la empresa Macel Muebles, que producía muebles de metal. En ese centro de trabajo, aprendió el proceso de ensamble y a construir la maquinaria que se utiliza para el doblado del metal, aspecto que le fue de mucha utilidad cuando instaló su propio taller. Al salir de Macel Muebles, donde laboró por espacio de tres años, llevó a cabo un conjunto de trabajos fuera del mundo del mueble, para lograr subsistir. Entre ellos, cabe mencionar el de operario en la zona franca

de Santiago en el grupo M, y luego, como vendedor ambulante. También se desempeñó como soldador en el acueducto Cibao Central, donde ejerció su actividad durante trece meses.

En 1992, con trescientos setenticinco pesos que pudo ahorrar en su último trabajo, abrió su propio taller en el patio de su casa. La única máquina que poseía era una soldadora que construyó él mismo con los conocimientos que adquirió en sus trabajos anteriores. Como se puede apreciar, en los pequeños talleres, donde no existe una subordinación acentuada del trabajo al capital que le crea al trabajador un mundo limitado de acción y le congela su creatividad¹⁸, existen condiciones subjetivas para que el operario no sólo conozca todo el proceso productivo, sino también sea capaz de construir máquinas.

Lo anterior se potencia, debido a la situación objetiva concreta por la que atraviesan la mayoría de talleres, caracterizada por la carencia de medios económicos para adquirir en el mercado maquinaria. Deben, como lo hizo Ford en la década de los veinte del siglo pasado, elaborar sus propios medios de reproducción.

En 1993, Pascual pudo independizar espacialmente su taller de su casa. Se mudó al Residencial Ana María, lo cual le generó un conjunto de gastos. A fin de poder cubrirlos, fue forzado a recurrir a los usureros a los cuales tuvo que pagar una tasa de interés mensual de 10%. Esta situación agravó aún más sus problemas de liquidez, debido a que sólo podía cobrar sus ventas a los dos o tres meses. De su difícil situación financiera pudo salir adelante únicamente gracias a la ayuda solidaria que le brindaron sus hermanos.

En 1998, en sociedad con sus hermanos, levantó su propio local en la carretera a Matanzas, frente a la urbanización Fernando Valerio. Menos presionado por la situación económica, y en el marco del proceso de cooperación del grupo del cual forma parte, Pascual fue incorporando nuevos productos con diseños más apropiados, y mejorando el proceso de fabricación de las máquinas que su proceso de trabajo requería para su expansión. En la actualidad, cuenta con dieciséis trabajadores a los cuales brinda capacitación de manera continua.

¹⁸ Las empresas más dinámicas en la actualidad están flexibilizando la subordinación del trabajo al capital, con el fin de lograr en el proceso de producción una participación más activa de los trabajadores en la solución de los problemas, entre ellos, el de la calidad.

Francisco, otro miembro del grupo, como muchos de los pequeños empresarios se vio precisado a trabajar desde muy temprana edad. A los siete años, ingresó al mundo laboral como aprendiz en un taller de mecánica automotriz. A los once años, se inició en la industria del mueble, llevándole el desayuno a los tapiceros que trabajaban en la empresa Vaque. En este centro de trabajo, donde logró incorporar a su hermano menor, se quedó once años. Cuando tuvo veinte años, su remuneración era de cincuenta pesos semanales, lo que le posibilitaba reunir ahorros que entregaba en su totalidad a su madre, para que los guardara. Con sus economías, adquirió una máquina de coser, lo que le permitía trabajar en las noches al regresar de la empresa en la cual laboraba.

Francisco, cuando consideró tener una clientela suficiente, tomó la decisión de trabajar por su cuenta. Con su escasa indemnización, constituida por sólo quinientos pesos que representaban diez años de trabajo, compró los materiales para sus primeros pedidos. Comenzó trabajando sólo con la ayuda de su madre que le cosía las telas. Posteriormente, se integró su hermano Eduardo y poco después, prácticamente toda la familia. Con la ayuda familiar, adquirió un solar para tener un mayor espacio y para independizar su taller de su hogar. La construcción del local la realizó la familia los domingos. Colaboraron igualmente amigos y vecinos, en el marco de la solidaridad que todavía existe en los barrios populares. En tres meses, levantaron el local a un costo aproximado de treinticinco mil pesos, de los cuales veinticinco mil provinieron de los excedentes de su propia empresa y el resto de los ahorros de sus hermanos y de las rifas que vendía su madre. En su nuevo local pasó de realizar básicamente reparaciones de muebles tapizados a la construcción total de muebles. Esto último pudo llevarlo a cabo, debido a pedidos importantes que le solicitaron la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, y Cementos Cibao. Con posterioridad, fabricó muebles a tiendas, especialmente de Licey.

En 1994, debido a la situación económica difícil por la que atravesaba el país, debió hacer un acuerdo con Andrés Cuba, que consistía en que éste le proporcionara los materiales a cambio de que Francisco le vendiera de manera exclusiva toda su producción. Debido a los limitados excedentes que le generó este acuerdo comercial, decidió romper ese compromiso y contratar un vendedor para efectuar ventas directas a los clientes, para lo cual elaboró un catálogo de sus muebles. Con el vendedor, la situación no mejoró, en tanto éste, con el fin de elevar sus ventas, las realizaba otorgando plazos de pago que fluctuaban entre los sesenta y ciento veinte días. Lo anterior lo condujo a emplear un nuevo vendedor, que en la actualidad está

generando ventas prácticamente al contado. Francisco también está participando directamente en la realización de su producción, lo que le ha permitido ampliar su espacio de ventas que comprende principalmente las ciudades de La Vega, Moca, Salcedo, Tenares, Licey, Puerto Plata, Mao, Esperanza, Samana y Noguea. Este esfuerzo de ventas le hizo mejorar sustancialmente su flujo de efectivo.

Yeudi, quien también participa del grupo, conoció las complejidades del mundo del mueble cuando todavía era un niño, por cuanto se vio precisado a afrontar responsabilidades de un hombre, puesto que sus padres se encontraban en una situación económica difícil. A los nueve años, se dedicaba a la limpieza de talleres de ebanistería en su pueblo natal en Padre las Casas, Azúa. Tuvo que combinar estas actividades con las agrícolas, laborando en los sembríos de café de su padre. A los quince años, ya trabajaba como ebanista en el taller de José Mora, y posteriormente en el de José Ramón Esquea.

Debido a las penurias económicas por las que atravesaban su pueblo y familia, decidió trasladarse a Santo Domingo, pero sin suerte, lo que le hizo dirigirse a Santiago, donde habían migrado sus demás hermanos. En esta última ciudad, empezó a trabajar como ayudante en el taller de los Fernández, en cuanto no conocía el funcionamiento de un conjunto de máquinas que no eran empleadas en su pueblo natal. Ello lo forzó a vivir con muy escasos recursos, obligándolo a residir en una pequeña casa de zinc con otros quince trabajadores. Luego de un tiempo, se mudó a una pequeña casa en barrio lindo, que alquiló con otros diez trabajadores.

Recién, en 1988, sus condiciones de vida mejoraron al lograr un trabajo como ebanista en la fábrica de muebles B y H. En este centro de trabajo, consiguió depurar sus técnicas para elaborar los muebles. Gracias a los conocimientos que adquirió de manera continua y al salario adecuado que recibió, permaneció en esta empresa por espacio de siete años.

Con la experiencia que acumuló en esta última empresa, decidió poner un taller con Donald Segura que había sido un compañero de trabajo en el taller de los Fernández. Debido al escaso dinero que tenían, fueron obligados a recurrir a un préstamo y pudieron obtener ingresos adicionales, participando en los famosos “sanés”, que es una práctica muy difundida para reunir de manera rápida recursos. Con los veinte mil pesos de que disponían, montaron un taller en el patio de una casa que habían alquilado para vivir. Posteriormente, compraron un solar por el valor de veintiséis mil pesos y maquinaria adicional, para mejorar la calidad de sus muebles. La

sociedad con Donald duró tres años, y por desavenencias en el uso y destino de los recursos, se separaron. Con la parte que le correspondía, adquirió un solar en Arroyo Hondo y también nuevas máquinas. Sin embargo, al poco tiempo que instaló su nuevo taller, le robaron la mayor parte de su equipo. Ello no lo desanimó, y estableció acuerdos comerciales con Rattan del Cibao, con el objetivo que esta empresa le comprara los muebles que elaboraba, y también para que le prestasen dinero a fin de conseguir la maquinaria que necesitaba para su fabricación.

Ahora que tiene una mejor situación, está tratando de no depender de un solo cliente, debido a que sus márgenes de ganancia son muy reducidos. Ultimamente, estaba desarrollando un proyecto con los Fernández, para proveerles de muebles y otras decoraciones de madera para un edificio de treintidós departamentos.

La lógica de producción y la organización del trabajo en el Grupo Sur

Los talleres de este grupo producen tanto muebles tapizados como de madera, los cuales se diferencian entre sí en el nivel de complejidad y en el tipo de operaciones que se llevan a cabo en el proceso de trabajo. La racionalidad que prima en la organización de la producción es similar a la de muchos otros grupos, es decir, la funcional, la cual ha ido estableciéndose como resultado de la difusión de un discurso formal e informal que promueve la lógica de la producción en masa por lote; esto, a pesar que las series de producción de estos talleres son limitadas y, muchas veces, existe discontinuidad en la producción. Estos aspectos revelan la manera como las lógicas de las formas de producción a nivel mundial van imponiéndose en el sentido común del quehacer productivo de los países subdesarrollados, que tienen una estructura y dinámica social diferente. Las máquinas de los talleres se han dispuesto funcionalmente y, en determinados casos, ni esto se ha respetado. Debido a ello, se producen retrocesos en el flujo del proceso de trabajo, lo que incrementa el tiempo de producción y los costos.

La articulación en la práctica concreta de los diversos aspectos del proceso de producción inmediato se da, en gran medida, mediante la participación directa del propietario, tanto en el proceso de trabajo, como en el de valorización. Este realiza actividades directas de producción, diseño, ingeniería del producto, control de calidad, así como de comercialización y administración.

La lógica funcional a nivel de la producción material se da de manera distorsionada, como consecuencia de la relación compleja entre lo artesanal y las prácticas fabriles. Por otro lado, el propietario introduce elementos de nuevo tipo dentro de la lógica del proceso productivo inmediato al realizar actividades de trabajador y de empresario, lo cual incide en las relaciones con los que efectúan exclusivamente tareas productivas, como en la forma en que se generan y distribuyen los excedentes, e igualmente en su relación con los clientes, su barrio, la comunidad, y el Estado.

La articulación entre el trabajo futuro que se tiene comprometido (los pedidos) y el que se desarrolla cotidianamente es precaria en la mayoría de los talleres, por cuanto la programación de la producción en algunas empresas, prácticamente, no existe, y en otras, se realiza de manera bastante empírica. En muchos casos, se circunscribe a órdenes verbales y existe una carencia de registros de producción y de su control.

La dinámica, en lo que se refiere al diseño, la imprimen básicamente los clientes, debido a la ausencia de una creación propia por parte de los talleres. La ingeniería del producto se limita principalmente a la elaboración de plantillas de una forma poca organizada. El proceso de gestión y su control se lleva a cabo básicamente en el marco de registros contables escasos y de la ausencia de un cálculo económico apropiado. Por ejemplo, en los costos, no se incluyen muchas veces la totalidad de los gastos indirectos de fabricación (mantenimiento, combustible, etc.) y los de estructura (administración, ventas).

El taller de José, que produce muebles tapizados, no ha ordenado sus máquinas y operaciones ni por funciones ni menos por procesos. Los retrocesos del material en la fabricación son parte de la realidad productiva cotidiana. Igualmente, los inventarios en proceso y finales se encuentran sin una ubicación precisa. El control de calidad sólo se realiza al final del proceso. Los trabajadores son pagados por ajuste. El diseño de los muebles, que produce José, proviene de catálogos y revistas. El emplantillado es realizado por él. Asimismo, se encarga de las ventas, las cuales se hacen directamente a clientes individuales. Se adolece prácticamente de registros contables que le permitan controlar la gestión.

El taller de Pascual organiza su producción básicamente por procesos. Los trabajadores tienden a especializarse en lo que se refiere al armado de camas, cunas, sillas, y mecedoras. En esa unidad productiva, no se ha

logrado establecer estándares, lo que no permite uniformizar la producción e incrementar el flujo productivo.

El espacio de este taller es limitado, y el material que se procesa sufre múltiples retrocesos, aumentando los tiempos de producción. El flujo productivo se ve afectado igualmente por la presencia de inventarios en diferentes partes del taller, sin presentar un orden lógico aparente. Se le paga un salario fijo a los tapiceros, pintores y a los dobladores por ajuste.

La programación de su producción se limita a ordenes verbales. Sin embargo, Pascual ha venido desarrollando sus propios diseños, y construye sus máquinas para que respondan a las especificidades de su proceso de trabajo. Cada uno de sus productos tiene un código de referencia. Pascual se encarga de realizar las ventas directamente a los clientes. Generalmente, vende su producción a crédito, dando un plazo que fluctúa entre los treinta y sesenta días. En lo que respecta al control de la gestión, se están introduciendo progresivamente registros de ventas, cuentas por pagar y cobrar, y de las nominas.

El taller de Francisco, que produce muebles tapizados, subcontrata el trabajo de ebanistería. La maquinaria está ubicada por funciones, y ha separado lo relativo a la elaboración del armazón del tapizado. Los trabajadores reciben un salario fijo, a excepción de los que ensamblan los cajones que se les paga por ajuste.

La programación de la producción en este taller se lleva a cabo semanalmente, en función a los pedidos. Se ha determinado, que para tapizar y terminar un mueble, el tiempo en condiciones normales es de cuarenticinco minutos.

En esta pequeña empresa, no se han desarrollado diseños propios, y el emplantado de los muebles está a cargo del hermano del propietario. Se ha logrado estandarizar la fabricación de armazones, lo que ha posibilitado reducir los tiempos de producción. Un sistema de ventas ha sido establecido, en el que participan cuatro vendedores, dos permanentes y dos a tiempo parcial. Las ventas se realizan básicamente al contado, y el crédito máximo que se otorga es de treinta días, lo que ha permitido a Francisco incrementar su flujo de efectivo.

El taller de Yaudi cuenta con seis ayudantes, dos pintores, tres pulidores, aparte del ebanista principal y del mismo propietario que actúa como maestro en la producción. La disposición de la maquinaria es funcional y no existe un ordenamiento de los materiales y productos en proceso. La calidad

la supervisa directamente Yaudi. Para ello, inspecciona cada una de las diferentes operaciones que componen el proceso. Los trabajadores reciben un salario fijo, a excepción de los pulidores y pintores que son retribuidos por ajuste. La instalación se subcontrata.

La programación de la producción la realiza Yaudi personalmente y consiste básicamente de notas escritas a los trabajadores, indicándoles la cantidad a producir y las dimensiones de las piezas. No existen registros que posibiliten llevar un control adecuado de lo fabricado.

En este taller, los diseños no son propios, aunque, en muchos casos, a las propuestas de los clientes se les hacen modificaciones importantes. El taller presenta buenos juegos de plantillas, pero no están debidamente organizadas.

La casi totalidad de la producción se destina a la empresa de mimbre y rattan que es propietaria de una red de tiendas en todo el Cibao. En el taller de Yaudi, se están estableciendo registros que permitan controlar la gestión, debido a que en la actualidad, sólo se tienen debidamente ordenadas las facturas.

La cooperación y la potenciación del conocimiento colectivo en el grupo Sur

El complejo proceso de, primero, lograr decidirse a cooperar, y luego llevar ello a la práctica, ha conducido al grupo a tener que discutir su problemática, y a ir compartiendo conocimientos que cada uno de los que dirigen los talleres han ido acumulando durante su vida en el trabajo y en el mundo del mueble. Mediante un diálogo permanente, los miembros del colectivo han tratado de superar sus limitaciones individuales. Casi siempre en un inicio, como ya hemos mencionado, los grupos tienden a definir sus problemas en función a lo que se expresa a nivel de las apariencias. Este grupo planteó que su principal problema eran sus ventas y que, por lo tanto, había que mejorar la comercialización. Un análisis más profundo hecho por el grupo lo llevó a determinar un conjunto de causas más esenciales de sus problemas, como eran: la organización de sus plantas, así como la poca precisión en el cálculo de los costos que hacía difícil elaborar correctamente sus presupuestos. Consecuentemente, ello no le permitía determinar con la exactitud debida los niveles de excedentes de sus diferentes familias de productos que les brinde los elementos de base para formular adecuadamente sus estrategias de ventas.

Lo planteado condujo a los miembros del grupo a establecer, para el mejoramiento de la organización de los talleres, programas dirigidos principalmente a reubicar su maquinaria y equipo, de acuerdo a la secuencia de los procesos de trabajo de las familias de los productos que definieron fabricar. Igualmente, los programas se orientaron a reducir inventarios en proceso y a organizarlos debidamente dentro de los espacios de las plantas. Se realizaron asimismo campañas para mantener limpios los talleres, como base de todo proceso de racionalización productiva.

Aparte de lo antes señalado, los miembros han iniciado un proceso de intercambio de información de manera permanente en cuanto a: mejoras de los procesos productivos, clientes, proveedores, costos, entre otros. En este contexto, se visitan en forma continua. Como resultado del proceso de socialización de la información, han realizado compras conjuntas de determinados insumos, y se han subcontratado entre ellos en función a sus fortalezas y cargas de trabajo.

San José de las Matas y el mundo del mueble serrano

San José de las Matas se encuentra a aproximadamente cuarentidós kilómetros de Santiago. Por carretera, demora llegar alrededor de una hora. Es un poblado que, desde principios del siglo pasado, se ha dedicado principalmente a la agricultura y al trabajo de la madera. En este último campo, destacaba la elaboración de las sillas serranas que combinaban la caoba y/o el espinillo con el tejido de fibra. Cada silla, en la primera década del siglo diecinueve, costaba alrededor de ocho centavos. Posteriormente, se utilizó para la construcción de las sillas el pino.

En la década de los cuarenta del siglo pasado, ya existían en San José de las Matas cuatro talleres que producían el mueble serrano. Es en esa época que comienza a trabajar en esta actividad el maestro Fano, el cual ha desarrollado toda una escuela en el mundo del mueble tradicional de la zona.

El mundo de la madera de San José de las Matas ha tenido un desarrollo complejo. Tuvo que afrontar en la década del sesenta del siglo pasado la prohibición del procesamiento de árboles maderables que se dio a través del decreto 1377. Igualmente, la actividad productiva del mueble se vio mermada por el control progresivo que fueron ejerciendo los comerciantes sobre el proceso de acumulación de esta actividad, que hizo que la mayor parte de los excedentes pasaran a la esfera comercial, descapitalizando a los

productores directos. Otro problema central que tuvieron que afrontar los productores de muebles fue la imposición de diseños por parte de los comerciantes que no respondían a sus rasgos culturales centrales, lo cual condujo a que descendieran las ventas. Esta tendencia generó que se despidieran muchas tejedoras, en tanto se reemplazó progresivamente el tejido de fibra que llevaban los muebles por madera.

Grupo de eficiencia colectiva Maestro Fano

Este grupo lleva ese nombre en reconocimiento al maestro Fano Martínez por su contribución al desarrollo del mueble serrano y por la solidaridad que siempre mostró con los otros muebleros. No los vio como competidores, sino como compañeros de lucha en el complejo proceso de consolidar la producción del mueble serrano en San José de Las Matas.

El Maestro Fano emprendió sus actividades en el mundo de la madera en la década del cuarenta del siglo pasado, a la edad de catorce años. Su primer trabajo fue el de aprendiz en el taller de Agustín Esteves, en el cual se realizaba la producción del mueble serrano, sólo utilizando herramientas, en cuanto no había electricidad. Una vez que logró tener una visión global del proceso de elaborar las sillas serranas, decidió trabajar en el taller de José Elías Checo, donde se le dio la responsabilidad de producir toda la silla, y no sólo ser ayudante como en el trabajo anterior. En esta pequeña empresa, se quedó siete años. En la actualidad, el que fue propietario de esta unidad productiva sólo se dedica a la comercialización de los muebles de la zona.

Debido a que el pago por silla era muy bajo y no le permitía cubrir sus necesidades más elementales, viajó a Monción para laborar en el taller de José Francisco Esteves, esta vez, produciendo camas. En este empleo permaneció hasta el año 1964. Luego regresó a San José de las Matas para colaborar con su amigo Alejandro Herrera en la elaboración de sillas y mecedoras, pero desafortunadamente, al poco tiempo el taller quebró.

En el año 1974, se trasladó a Santiago para trabajar en el taller de muebles de David Vargas que contaba con diez trabajadores. En el, permaneció dos años, en tanto no podía soportar quedarse más tiempo alejado de su pueblo natal. En 1976, regresó a San José de las Matas y laboró en el taller del hermano de José Elías Checo. Luego de un tiempo, tuvo que dejar de trabajar por razones de salud. Una vez que superó su dolencia, instaló un pequeño taller para soldar sierras y elaborar pequeños equipos. Un amigo, que conocía el gran talento del maestro Fano para trabajar madera, le regaló doscientos pesos para que se construyera un sínfn y pudiera iniciar la

producción de muebles. A partir de 1987, se dedicó de manera sostenida a elaborar muebles serranos en su pequeño taller, para lo cual contaba con la colaboración de sus tres hijos y de su esposa que se encargaba principalmente de realizar la parte tejida que requieren los muebles serranos.

Otro miembro muy activo de este grupo es Jorge, el cual nació en el paraje de Boca de Igua Inoa en San José de Las Matas. Empezó a trabajar a los trece años en Santo Domingo, en una tienda de su primo Julio Rodríguez. A los catorce años, combinaba sus estudios en el colegio Apocalipsis con los quehaceres que debía realizar en el colmado de Clodomiro Rodríguez. Se quedó cinco años en ese trabajo, lo que le permitió estudiar hasta el octavo grado.

En 1987, Jorge Emiliano se trasladó a Santiago para laborar en la zona franca como operario en la industria de la confección. Al cabo de cinco años regresó a San José de Las Matas, ya que como él dice: “El hombre siempre regresa a donde tiene el ombligo enterrado”. Es recién en su pueblo natal que incursionó en el mundo de la madera. Se inició como pulidor en el taller de Nango Esteves. Posteriormente, aprendió a producir sillas, lo que le permitió ir a laborar en el taller del maestro Feo. Luego de adquirir experiencia por espacio de un año, decidió instalar su propio pequeño taller con su cuñado José Tejada.

Ha logrado producir muebles de buena calidad, pero su dependencia casi total de los intermediarios no le ha posibilitado lograr niveles de excedentes que le permitan pasar de la reproducción simple. Considera que en un futuro próximo, a través de los vínculos de cooperación que se han desarrollado dentro del grupo, establecerá relaciones directas con los clientes finales y, de esa manera, proyecta reapropiarse de los excedentes que él genera en la producción y tiene que ceder a los comerciantes que intermedian entre su taller y la demanda final.

Juan, conocido cariñosamente como “El Bate”, es otro miembro del activo y creativo grupo de eficiencia colectiva Maestro Fano. Nació en 1954 a orillas del Río Inoa y a la escasa edad de doce años, emprendió el complejo proceso de producir los muebles tradicionales de su zona. Su primer maestro fue el señor Manuel Felix Rodríguez (Neneno) que poseía su taller en el paraje “Los Platanitos”.

Juan tuvo que aprender a elaborar los muebles sólo haciendo uso de herramientas manuales, por la falta de corriente eléctrica. Sus instrumentos

de producción básicos eran los siguientes: serrucho, galopa, machete, sierra de puerta, cuchillas, rapilla y barbiquín.

En toda la década del setenta e inicios del ochenta, laboró en el sector transporte, primero, como ayudante de camionero, y luego, como conductor. Esto le permitió conocer casi todo el país. A finales de 1981, se casó con la hija del maestro Fano y, en 1983, regresó a San José de Las Matas para incorporarse nuevamente al mundo del mueble. En su pueblo, entre 1983 y 1987, se desempeñó en diversos pequeños talleres produciendo muebles, principalmente sillas. Trabajó con Daniel Vargas, Alejandro Chacon (Lando) y Alejandro Martínez.

Entre 1987 y 1997 trabajó con el maestro Fano en un taller que pusieron conjuntamente. Luego, en 1989, se pasó al sector servicios, laborando en el club “El Canelo” por espacio de cinco años. Posteriormente, volvió a la madera, trabajando como ebanista en el taller del reconocido maestro Alejandro Martínez. En 1997, montó su propio pequeño taller con tres operarios. Ello lo hizo porque descubrió “que si no me hacía patrón de mi mismo, no iba a subsistir”.

Juan es gran amante de la naturaleza y, en especial, de la belleza de su tierra. Considera que el grupo de eficiencia colectiva debe contribuir decididamente en la siembra de pino en la montaña para poblar el bosque y, de esa manera, hacer que el río recobre su caudal.

El 30 de junio de 1962, nació Ramón Antonio (Fungo), otro integrante del grupo que lidera el Maestro Fano. Desde muy temprana edad, aprendió a producir los muebles típicos de su zona. Lo formó su padre, que tenía un pequeño taller en su casa. Esta actividad la compartía con labores agrícolas como también en la ganadería, tal como ordeñando vacas, entre otros. Posteriormente, siguió aprendiendo el complejo proceso de elaborar muebles con los maestros Alejandro Martínez, Víctor Tejado (quien le enseñó básicamente a tornear), Espedito Almonte, Juan Esteves y el Maestro Fano. Combinaba el mundo de la producción con el estudio formal, graduándose de bachiller en 1982.

En 1985, incursionó en el deporte y, en 1986, fue galardonado como novato del año en béisbol. Como integrante de la selección de béisbol amateur, viajó por Colombia, Venezuela y Curazao. Una lesión lo obligó a apartarse del deporte y se decidió a trasladarse a Estados Unidos, con el fin de lograr algunos ahorros que le facilitarían la instalación de su propio taller. Después de una breve permanencia en ese país, regresó a San José de las Matas y compró la parte del taller que su tío Epedito tenía con su padre don Chepe y,

posteriormente, con un préstamo de la cooperativa, adquirió la otra parte que era de su padre. Canceló este crédito en menos de un año, y materializó sus propios canales de comercialización. También, ha tenido una participación activa en el desarrollo de la producción del mueble en la zona, siendo elegido Primer Presidente de la Asociación de Artesanos que se fundó en 1988.

La lógica del trabajo y de la producción en la elaboración del mueble serrano

Los procesos de trabajo del grupo de eficiencia colectiva Maestro Fano presentan, en general, relaciones de producción, donde la subordinación formal y real del trabajo a la lógica del capital es muy limitada. Esto se expresa en una combinación de prácticas productivas artesanales bastante acentuadas, con formas de trabajo manufactureras, esto último debido a las necesidades de valorizar lo producido en un mercado donde la lógica del intercambio se sustenta en los valores de cambio.

En los talleres, el horario de trabajo no responde a una disciplina fábril donde hay una hora fija de entrada y otra de salida. El horario es flexible, en cuanto priman en cierta medida las relaciones familiares y de amistad. En algunos casos, no existe una fórmula salarial establecida y se paga según lo que arroje cada trabajo.

Por lo general, el dueño del taller realiza operaciones productivas, y hasta comparte algunas de ellas con los trabajadores. La división del proceso de trabajo es incipiente, lo mismo que la mecanización.

La composición física, orgánica y en valor del capital es muy limitada, haciendo que el trabajador imprima la dinámica en el proceso de trabajo. Esto permite desarrollar la creatividad de los que participan en el proceso de trabajo, pero, por otro lado, limita el flujo productivo y, en determinados casos, incide en la calidad en las operaciones de ensamble. Como se puede apreciar, se da una relación compleja entre creatividad, productividad y calidad, distinta a la de una empresa con una lógica netamente fábril, ya sea en su versión de producción en masa o modular. Este proceso de trabajo, si bien genera una obra de indudable calidad artística, produce un excedente limitado, tanto por el escaso flujo productivo, como también por los procesos de comercialización que son controlados por los intermediarios, los cuales aprovechan que los procesos de producción como un todo sean principalmente de lógica local.

El taller del maestro Fano, aunque produce diferentes tipos de muebles, se le conoce básicamente por la gran calidad de sus sillas y mecedoras, que cuentan con gran tradición histórica. Por ejemplo, el modelo de sillas de montaña y de río que fabrica comenzó a elaborarse hace aproximadamente setenta años.

El maestro Fano trabaja con sus dos hijos, y subcontrata parte del tejido que llevan sus muebles. La mayoría de las máquinas que posee han sido elaboradas por él mismo, entre ellas, el sinfín, el topi y la galopa.

Es el maestro Fano quien establece las relaciones con el cliente, define el diseño, dirige y participa en la producción. En el diseño, ha podido articular armoniosamente lo tradicional, la comodidad y las nuevas tendencias en lo estético en el campo del mueble, que son compatibles con los rasgos centrales del mueble serrano.

En lo que respecta al proceso de trabajo, Fano prepara la madera y emplantilla los muebles con uno de sus hijos. Las operaciones de barrenado y de elaboración de las espigas las realizan sus hijos, lo mismo que el pulido. El ensamble de los muebles, lo llevan a cabo el maestro Fano y uno de sus hijos y el pintado lo realizan todos.

Las relaciones familiares que priman, y el escaso excedente que dejan los diferentes trabajos, hacen que el maestro Fano les pague a sus hijos en función a lo que deja cada encargo. No existe una relación salarial que subordine formalmente al trabajador, y menos de manera real, donde el que opera en el proceso de trabajo sea considerado básicamente como un objeto.

El taller de Jorge tiene dos empleados, uno de los cuales es su hermano. Produce principalmente mesas, y en algunas ocasiones, sillas. Jorge dirige el proceso productivo, pero también participa directamente en él, preparando la madera y llevando a cabo con su hermano las demás operaciones del proceso productivo, a excepción del pulido, que lo realiza el otro operario. El pago se realiza por ajuste, en tanto no tiene una demanda continua que cree las condiciones objetivas que le permitan modificar su fórmula salarial.

Juan tiene un taller con tres trabajadores y se dedica a producir básicamente sillas serranas. Juan compra la madera, la mide y también la prepara. Sus trabajadores efectúan las operaciones de corte, cepillado, barrenado, torneado, ensamblado, pulido y lustrado. El pago se realiza por docena de productos acabados.

Ramón tiene el taller con mayor capacidad de producción del grupo. Cuenta con cinco trabajadores y produce juego de aposentos, de sala y de comedor. También elabora sillas y mecedoras serranas. En el proceso de trabajo, Ramón emplantilla los nuevos muebles y pinta sus distintos tipos de productos, para a través de ello, controlar la calidad. Sus operarios están especializados por familia de productos, y se encargan de su elaboración completa. Se les paga por ajuste.

La cooperación, la innovación y la solución de los problemas comunes dentro del grupo Maestro Fano

Los productores de San José de las Matas que se han organizado, están conscientes de que la cooperación solidaria es la única vía que les permitirá regular a su favor el proceso de valorización de su producción, mediante la creación de sus propios canales de comercialización. También, el trabajo solidario les está permitiendo innovar, con el fin de tomar en cuenta las nuevas formas que adquiere la obra y los procesos productivos en el mundo del mueble, en su espacio nacional y mundial.

El grupo Maestro Fano, después de un diagnóstico colectivo, determinó que los principales problemas que están incidiendo en la disminución de sus ventas son: el diseño de sus muebles, que no se había renovado, y cuando se realizaron cambios, éstos no se nutrieron de sus tradiciones y medio ambiente; el uso creciente de la silla de plástico; una calidad no homogénea, y en algunos productos, baja; y la apropiación del excedente generado por los productores por parte de los intermediarios.

El grupo inició su trabajo colectivo por el diseño. En cada uno de los talleres, se elaboraron nuevos prototipos, pero teniendo como línea común de acción el rescate y uso creativo de las tradiciones. Debido a este esfuerzo en común, surgieron productos nuevos que mejoraron la estética, la durabilidad y la comodidad.

Con el fin de acrecentar la calidad de sus muebles, se promovió la creación de grupos que denominaron de apoyo laboral. Uno se dedica al tejido y otro al pintado. El primero está conformado por un grupo de diez tejedoras que constituyen el núcleo, pero este número puede ampliarse hasta cuarenta cuando lo requiere la situación. Se las ha capacitado en técnicas para mejorar el tejido, logrando avances importantes en la productividad y calidad. Por otro lado, el grupo de eficiencia colectiva Maestro Fano decidió

elevant sus pagos por la parte tejida del mueble, a fin de premiar los esfuerzos realizados por las tejedoras.

El grupo laboral de pintado está constituido por diez trabajadoras que se han especializado en realizar decoraciones típicas en los muebles, tratando de incorporar la flora tropical de la zona. Este grupo ha recibido cursos de pintura, así como de la flora del entorno.

Se ha promovido también un grupo de niños, en la mayoría hijos de los trabajadores de la madera, para ir creando toda una cultura con relación al mundo del trabajo y del mueble, en base a la historia, y al entorno natural de San José de las Matas.

El grupo Maestro Fano, para controlar su proceso de valorización, está comprando madera conjuntamente, e igualmente, participando en ferias, con el fin de dar a conocer sus nuevas líneas de productos y captar clientes sin necesidad de recurrir a los intermediarios.

El grupo también está llevando a cabo encuentros, donde se discuten la historia y tradiciones de la localidad, así como se trata de potenciar la identidad nacional y local, para poder convertirse en sujetos forjadores de sus propios destinos.

La actividad del calzado en Santiago. Su evolución

La producción de calzado después de la década de los treinta del siglo pasado se concentró principalmente en el centro de Santiago. Entre las empresas más relevantes en ese entonces, estaban La Favorita y Calzado España, las que coexistían con unidades productivas pequeñas.

En esa época, se pudo percibir una marcada influencia de los inmigrantes árabes en la industria del calzado. Entre ellos, cabe remarcar la presencia de la empresa de Jorge Boho. En ese tiempo, también operaban zapaterías de haitianos. A partir de la segunda mitad de los treinta, los inmigrantes españoles, como Claudio Suarez, Bellon, entre otros, comenzaron a introducir de España tecnologías e insumos, especialmente pieles.

A principios de los cuarenta, específicamente en 1943, se dio la ley que regulaba el salario mínimo, lo cual generó que los empresarios, en su mayoría opuestos a esta medida y favorecidos por la inexistencia de una ley de cesantía, iniciaron un proceso masivo de despido de trabajadores. El tratar de regular la relación salarial vía el establecimiento del salario mínimo produjo un proceso de fraccionamiento y dispersión de la industria de calzado. Las empresas grandes, medianas y también algunas pequeñas, al despedir a sus trabajadores, motivaron a que éstos, para poder permanecer

en el mundo de la producción y también luchar por su subsistencia, comenzaran a operar en los patios de sus casas. Varios de los pequeños productores principiaron su negocio con las hormas e insumos que les entregaron los antiguos propietarios al licenciarlos.

Muchos de los trabajadores, que no establecieron sus propios talleres, ingresaron a trabajar en las pequeñas empresas que instalaron sus antiguos compañeros. Este proceso de fraccionamiento de la industria contribuyó a la creación de un número importante de talleres en los barrios populares de Santiago, como Pueblo Nuevo, la Joya, entre otros. Los nuevos talleres fueron obligados a tener patentes para poder laborar, es decir, disponer de dinero para ese fin, lo que, para muchos de ellos, era casi imposible lograr. La situación de estas pequeñas empresas se agravó aún más cuando se les exigió que cumplieran con la Ley del Seguro Social, provocando así la desaparición de muchos talleres. Entre 1973 y 1974, empezaron a surgir en Santiago empresas medianas y grandes de calzado. Entre ellas, cabe señalar: la Moka Shoe, Bienvenido Peña (ochenta trabajadores), Opinio Pérez (cincuenta trabajadores), Plinio de la Cruz (treinta trabajadores), Hector Batista, Augusto Rodríguez, Juanito Raposo (dieciocho trabajadores) y Pedro Pablo Rodríguez (quince trabajadores). En esa década, la industria del calzado experimentó una influencia creciente de la tecnología y de la maquinaria italiana.

En los años setenta, el movimiento sindical adquirió fuerza en esta industria, lo cual obligó a las empresas a que tuvieran que reconocer como trabajadores no solamente a los maestros, como era el caso en esos momentos, sino también a los ayudantes, quienes eran pagados por los primeros. Aparecieron sindicatos fuertes, principalmente en las empresas de Opinio Pérez, Bienvenido Guz, Plinio de la Cruz y Pedro Rodríguez. Después de 1976, se consolidó el sindicalismo conformado por seiscientos miembros, donde cada empresa de más de quince trabajadores disponía de un delegado sindical. En los años setenta y posteriormente, el desarrollo de artículos de piel en la zona franca tuvo su impacto en las industrias de la curtiembre y el calzado, en tanto muchos trabajadores de las tenerías, así como preparadores, cortadores y montadores, se fueron a laborar a las zonas francas.

La industria del calzado alcanzó su máximo auge entre 1980 y 1986, periodo durante el cual se crearon aproximadamente quince mil puestos de trabajo directo, convirtiéndose en una fuente tan importante de generación de empleo como el sector construcción.

En 1989, se inició el declive de la industria del calzado, el cual se agudizó en los años 92 y 93. La mayoría de las empresas grandes desaparecieron, siendo Moka Shoe una de las pocas excepciones. Cabe remarcar que la Asociación del Calzado de Santiago, que se creó anteriormente a la de Santo Domingo, al ver la situación difícil por la que atravesaba esta industria y comprobar el papel regulador que los tenderos desempeñaban, en lo que atañe a los productores, promovió la creación de una cooperativa para suplir de materia prima y comercializar los productos. Esa cooperativa nunca logró la materialización de este proyecto, lo que provocó el alejamiento de sus principales promotores de la Asociación.

El grupo de eficiencia colectiva Unión de la Bahía. La lógica de conformación de sus empresas

Este es un grupo de eficiencia colectiva de Santiago, compuesto básicamente por siete miembros, y que genera un empleo directo para más de cuarenta trabajadores. Las características sociológicas de este grupo son complejas, dado que ciertos miembros, que fueron representantes sindicales, son ahora empresarios, y han establecido relaciones bastante democráticas con sus trabajadores.

Valerio, que fue un representante sindical en los años setenta, tiene en la actualidad un pequeño taller con tres trabajadores permanentes. Inició sus actividades en el mundo del trabajo a los doce años como aprendiz en una pequeña empresa de la confección que era propiedad de su tío. Es en 1966, cuando tenía quince años, que se desempeñó por primera vez en la producción de calzado como operario en el taller de Pedro Pablo Rodríguez. En 1968, trabajó en la empresa de Salomon Bueno como preparador. En 1974, ingresó al taller de Juanito Raposo, donde actuó como preparador y conoció a Guillermo, otro miembro del grupo, que en ese momento era cortador.

El desarrollo de sus actividades como sindicalista causó conflictos con el propietario, lo que motivó a que lo despidieran. En 1981, Valerio entró en la empresa de un amigo, sindicalista igualmente. Trabajó como preparador, y también consagró parte importante de su tiempo a proseguir sus actividades sindicales. Ahí comenzó a planear un conjunto de acciones, con la finalidad de establecer su propio taller. En 1983, compró una máquina para preparar calzado y la instaló en su casa, dedicándose a la preparación de todo tipo de zapato. En 1990 adquirió hormas para elaborar distintos tipos de calzados,

asociándose con un amigo para que éste se encargara de la terminación. Valerio, aparte de concentrarse en sus tareas empresariales, continuó cumpliendo con sus obligaciones sindicales.

En la empresa que logró conformar, cuenta con un montador, un cortador y un preparador; y él se dedica al alistado. La discontinuidad en la demanda lo ha llevado a pagarles por ajuste. Con sus trabajadores, ha establecido vínculos que hacen posible la solución de manera colectiva de los problemas que inciden en la empresa. Además, se realizan reuniones para abordar temas relacionados con la realidad nacional e internacional.

Gerardo, otro miembro del grupo, nació en una zapatería. Por la tenaz oposición de su abuela que lo aconsejó a que trabajara en la ebanistería, no entró a trabajar en la industria del calzado. Sin embargo, su atracción por el mundo del calzado hizo que regresase a esta actividad a los catorce años, laborando en la empresa Papin de Rafael Domínguez. Posteriormente, trabajó en el taller de su padre, compartiendo las actividades con sus demás hermanos.

Gerardo fue madurando la idea de cambiar el mundo del trabajo por el del estudio. A los dieciocho años, decidió estudiar electrónica en Santo Domingo, y se graduó de ingeniero electrónico en 1985. En ese mismo año, retornó a Santiago y ingresó a la empresa Garzoto, desempeñándose en el área de mantenimiento eléctrico. Su padre, que estaba en Estados Unidos, le mandó siete mil dólares, para que instalase un taller de calzado. Gerardo, sin dejar el trabajo en la empresa Garzoto, cumplió con establecer el taller, pero el hecho de no dedicarse a ello a tiempo completo produjo la falencia económica de la empresa.

En 1991, estableció una nueva empresa con su padrastró, pero las diferencias que surgieron en lo que respecta a la conducción del taller, causaron el cierre de la empresa. No obstante, en 1997 volvió a instalar un taller con su padrastró para no defraudar a su madre, y también por su cariño hacia el mundo del calzado. A fin de impulsar la empresa, buscó a un buen zapatero para la confección de botas. Empezó con dos operarios, mientras que él se encargaba de las ventas. Surgieron nuevamente desavenencias con su padrastró con relación a la gestión de la empresa, por lo que decidió separarse definitivamente de éste. Con el fin de que su padrastró continuara trabajando, le otorgó el capital suficiente para que pudiera poner su propio negocio.

Actualmente, Gerardo tiene un taller con ocho trabajadores, y él se encarga principalmente del diseño, aspecto que ha podido ir dominando gracias a los

conocimientos que adquirió en ese campo, mientras estudiaba ingeniería. Además, supervisa la producción, y realiza las actividades de administración y ventas.

Una de las fortalezas de la empresa de Gerardo son las relaciones que ha establecido con sus trabajadores. El es un convencido de que el trabajador es uno de los elementos centrales para mejorar de manera continua la producción. Conformemente a ello, ha ido construyendo progresivamente relaciones solidarias con ellos, alentando a que se promuevan actividades participativas, tanto dentro como fuera de la empresa. Fomenta reuniones en la empresa con sus trabajadores para discutir los diferentes problemas que viene enfrentando la fabricación del calzado, a los cuales se trata de dar respuesta mediante el dialogo colectivo. En esta empresa, también se organizan reuniones culturales y paseos en los que participan todos los miembros de la empresa.

La mayoría de los trabajadores pueden realizar entre dos a tres operaciones, lo que les posibilita tener una visión más amplia del proceso productivo, así como viabiliza la rotación entre ellos. El operario encargado de la operación de la preparación del calzado puede llevar a cabo todas las operaciones productivas que conforman el proceso de fabricación.

Guillermo, otro miembro del grupo, es toda una institución en el mundo del calzado en Santiago. Igual que muchos otros zapateros, nació y se crió dentro de una zapatería. A los nueve años, ya estaba trabajando como aprendiz con su hermano. Compartía esta labor con el estudio. Iba a la escuela en las mañanas, y por las tardes ayudaba a su hermano, que prácticamente desempeñaba el papel de padre dentro de la familia.

Guillermo, a la edad de los trece años, trabajó como cortador. A los catorce años, se independizó de su hermano para unirse a la empresa de Fran Lee. Sin embargo, los vínculos con su hermano eran tan fuertes, que al poco tiempo regresó a trabajar y permaneció con él durante doce años.

En la década del setenta, laboró en Calzado España de Juan Reposo, que era una verdadera escuela de aprendizaje por donde pasaron un buen número de trabajadores, que después, constituyeron sus empresas. En ella, Guillermo se quedó quince años, realizando fundamentalmente la operación de corte.

Gracias a los conocimientos que acumuló en las distintas empresas en que trabajó, pero principalmente en Calzado España, estableció una pequeña empresa. Tuvo como capital inicial dos docenas de hormas, y para que lo ayudara a impulsar la parte productiva, se asoció con un amigo. La empresa se estableció con dos cortadores, dos preparadores, cinco montadores y un

alistador. En 1988, la sociedad con su amigo se disolvió y la empresa entró en un proceso de deterioro creciente, tanto por problemas internos, como por la caída drástica de la demanda de calzado. Todo lo anterior lo llevó a cerrar su empresa.

En 1990, con un mínimo de capital y contando con un solo zapatero, Guillermo instaló su propio taller donde tuvo que desempeñar desde actividades productivas hasta administrativas y de ventas. Los fracasos anteriores le permitieron identificar claramente sus debilidades y errores, pero también darse cuenta de sus puntos fuertes. Este proceso complejo de aprendizaje lo ha capacitado para que, en la actualidad, pueda disponer de una empresa de dieciocho trabajadores polivalentes que lo ayudan permanentemente a solucionar los problemas de producción.

Manuel, uno de los más jóvenes del grupo, se inició en el mundo del calzado, llevándole la comida a Guillermo a su taller. Combinaba ese trabajo con el de aprendiz de cortador en esa misma empresa. Permaneció más de diez años realizando esas funciones.

En 1979, aceptó el cargo de ayudante de cortador en la zapatería de Rafael Domínguez. Luego de un año se convirtió en cortador. En esa empresa se quedó ocho años. Luego se trasladó a otra empresa del mismo dueño, donde siguió como cortador. Después de tres años, retornó al taller de Guillermo, donde se mantuvo como cortador. En éste, permaneció por un espacio de cuatro años. Mientras trabajaba en esta pequeña empresa, proyectó independizarse, razón por la cual se desempeñó como vendedor independiente, actividad que le proporcionaba ingresos adicionales y le permitía conocer clientes.

Con posterioridad, se unió con un amigo que había tenido que paralizar las operaciones de su zapatería por dificultades económicas, pero que contaba con un local y un mínimo de equipo. Manuel aportó el capital de trabajo, y la empresa se puso en marcha con siete trabajadores. El se dedicaba preferentemente a las ventas, y su socio a la supervisión de la producción así como a la realización de la labor de preparación del calzado.

Manuel y su socio le otorgaban gran importancia a las relaciones con sus trabajadores. Trataban de que éstas sean lo más horizontales y democráticas posible, y se esforzaban de solucionar los problemas de manera directa con ellos. Además, propiciaban reuniones sociales, donde participaban tanto ellos, como sus trabajadores.

Actualmente, los trabajadores de su empresa tienen un salario, por lo general, el doble del salario mínimo, y se les paga por ajuste, debido a que

la demanda del calzado es estacional y discontinua. Esto también lleva a Manuel y su socio a ser flexibles en el horario de trabajo, sobre todo en lo que se refiere al día lunes, por cuanto muchos trabajadores deben laborar los fines de semana para cumplir con los distintos pedidos, y asimismo, para respetar ciertas costumbres de los zapateros como la de ir los lunes al famoso club denominado “El Basurero” a bailar el song, vestidos de blanco y con zapatos de punta.

Richard, que también participa en el grupo, estuvo inmerso desde niño en el mundo del trabajo y el calzado. Su madre lo llevó a laborar en la zapatería de Ruben Dario a los diez años. Trabajó primero como aprendiz de cortador y, a los doce años, ya era maestro de corte. En esa función permaneció durante tres años, para luego trabajar en la empresa del hermano del taller en que se desempeñó también como cortador, por un plazo breve de seis meses. Posteriormente, laboró en varias pequeñas empresas, efectuando trabajos esporádicos, es decir operando como se le conoce en el mundo del calzado como “taponero”. Durante este periodo, también estudió administración hotelera, graduándose en 1992. Trabajó por un tiempo muy breve en el hotel Santiago Camino Real, pero tomó consciencia de que su verdadero mundo era el del calzado.

Retornó en 1993 a ese mundo, formando una sociedad con dos de sus hermanos, uno de los cuales había quebrado en 1992. La sociedad se creó con 5200 pesos, que obtuvieron como préstamo de su madre. Richard realizaba las funciones de administración y también de producción, sobre todo de cortador. William se encargaba de las ventas. Franklin actuaba como preparador dentro del proceso productivo, pero en 1995, decidió retirarse de la sociedad.

En 1996, concretizaron buenos negocios, lo que los condujo a considerar las posibilidades de diversificar sus operaciones. Asignaron alrededor de ciento ochenta mil pesos de sus ingresos al establecimiento de una pensión, lo que llevó a que tuviesen que repartir su tiempo entre este nuevo negocio y la zapatería. Asimismo, adquirieron una casa, destinando para ello aproximadamente doscientos cincuenta mil pesos, lo que, aunado con lo que se invirtió en la pensión, dejó un remanente de dinero muy limitado para operar eficientemente la zapatería. Además, la situación de liquidez de la empresa se complicó aún más cuando se le otorgó mercadería por un valor de sesenta y cinco mil pesos a un intermediario que quebró.

La política de orientar recursos hacia el sector inmobiliario, unida a la deuda del proveedor, condujo a que la empresa enfrentara problemas de

capital de trabajo, lo que motivó el paro de las operaciones. Esto determinó la disolución de la sociedad y la fragmentación, dado que posteriormente, cada uno abrió de manera individual, su zapatería.

Richard, en la actualidad, tiene una pequeña empresa que cuenta con tres trabajadores que operan permanentemente en el taller, y otros tres que trabajan en su casa, realizando diversas tareas que se les encarga. En esta pequeña empresa, Richard es polivalente, teniendo que producir, administrar el negocio y hasta vender.

La división del trabajo y la cooperación en el grupo Unión de la Bahía

El grupo Unión de la Bahía ha ido sintiendo la necesidad de iniciar un proceso destinado a establecer nuevos procesos de trabajo que articulen flexiblemente las diferentes empresas que conforman el grupo de eficiencia colectiva UNIBAHI. Lo señalado no significa que desde un inicio todas las empresas del grupo participen de este proceso de integración productiva. Como en toda transición, las empresas desarrollan entre ellas distintos niveles de cooperación dentro del proceso global de producción del grupo, y también de la comercialización de sus productos.

El grupo estimó oportuno reforzar la cooperación que se había logrado a nivel de cambio de información y de conocimientos, uso común de plantillas y máquinas, así como de ventas y compras conjuntas. En virtud de ese objetivo, se consideró pertinente integrar los procesos de producción de las empresas, en tanto ya se había alcanzado un nivel de confianza apropiado que posibilitaba dar ese salto cualitativo.

Con el fin de lograr una división del trabajo entre empresas que sedimentara la cooperación, el grupo promovió nuevas líneas de producción, que superasen la dificultad que tenían de articularse, partiendo de lo ya establecido. El colectivo planteó combinar creativamente lo antiguo y lo nuevo dentro de la perspectiva de que lo existente se nutriese de las experiencias de las nuevas líneas, y que éstas, a su vez, corrigiesen los errores pasados.

Para impulsar las nuevas líneas de producción, se constituyó un fondo de ahorro, donde los diferentes miembros hicieron aportes semanales de cien pesos, con el fin de obviar en lo posible un endeudamiento con los bancos. Sugirieron que el nuevo modelo de calzado debería respetar las características tanto estéticas como técnicas de los zapatos que ya venían realizándose en las diferentes unidades productivas del grupo, para evitar que este perdiera su personalidad, y también para potenciar sus fortalezas. Dentro de este marco estratégico, se decidió llevar a cabo de manera común

una línea de calzado deportivo, con un diseño mejorado y con un nuevo piso. Se seleccionó a Ramón para que hiciera el modelo, y a Gerardo para que se responsabilizara de la ingeniería del producto. El molde para el piso, que constituye uno de los aspectos centrales para el éxito comercial del proyecto, se le encargó a William. Después de su elaboración fue llevado a la fábrica de inyección Acra de Santiago, en la cual algunos miembros del grupo tienen crédito. También se hicieron las muestras para el adorno del piso.

El grupo se vinculó estrechamente con los proveedores principales para determinar la calidad y costos de los diferentes insumos que requerían. Entablaron negociaciones con la empresa ACRA, en cuanto es la principal proveedora de los componentes que lleva el calzado. Además, el propietario de esta empresa comprende muy bien el proyecto que viene realizando el grupo, puesto que, en sus viajes a España, ha podido apreciar como las empresas pequeñas cooperan entre sí en el proceso de producir calzado.

El involucrar de manera activa a ACRA en el proyecto contribuyó decididamente en la viabilidad de éste, dadas las facilidades en las compras de los insumos que la empresa le está otorgando. El grupo, en base a las órdenes de ventas a las grandes tiendas, puede dirigirse directamente a ACRA y obtener de ella los materiales necesarios a crédito para proseguir en su producción. ACRA, por darle sin la contrapartida de dinero los insumos que requiere, sólo recarga el 1%.

Actualmente, el grupo cuenta con numerosos pedidos para su nueva línea de calzado y, para responder a estas solicitudes, ha definido un proceso de trabajo en dos fases. En la primera, a cada empresa, según su capacidad, se le asignará una cantidad determinada de calzado a producir. Pasada esta etapa inicial que servirá para poder detectar los problemas que surgen y darles una solución idónea, se entrará a una división del trabajo por proceso entre las diferentes empresas. El planteamiento inicial que se tiene, es que, según las ventajas que presentan las empresas, se lleve a cabo una o un número limitado de operaciones en las distintas empresas.

Se ha proyectado cortar en todas las empresas; el troquelado se haría donde Guillermo; la montura en todas las unidades productivas; y el alistado, en las empresas de Luis, Pepe y Richard. Esta división del trabajo se irá modificando y mejorando en el tiempo, en tanto éste debe ser un proceso de innovación permanente que coadyuve en el incremento del flujo productivo y en la introducción de la calidad en el seno de la fabricación.

El grupo UNISUR. El mundo del trabajo de los empresarios y la constitución de las empresas

Este es un grupo de seis pequeños empresarios del calzado de origen obrero, en su mayoría, que genera aproximadamente treintinueve empleos directos. En UNISUR, cuatro fabricantes producen sólo calzado de mujer, y otros dos se dedican a la confección de zapatos de hombre. El grupo en su conjunto ha desarrollado buenas prácticas productivas, permitiéndole fabricar un calzado muy bien aceptado por las tiendas y los consumidores finales. Sin embargo, no se ha desarrollado el cálculo económico dentro de sus empresas, ni sistemas de gestión que posibiliten hacer un uso más racional de sus recursos.

Las empresas de este grupo se han constituido en base principalmente a los esfuerzos de algunos trabajadores que han ido acumulando experiencias valiosas en los distintos centros de trabajo en que laboraban, y que, en un determinado momento, canalizaron esos conocimientos y los ahorros que lograron acumular, montando un pequeño taller. En la instalación de sus talleres, han contado en grados distintos de intensidad con la cooperación de familiares, amigos y antiguos compañeros de trabajo.

Siendo todavía un niño, Francisco empezó a trabajar. A los siete años, laboró como ayudante de un hermano que trabajaba en la zapatería de un tío. En el año 1960, logró ser maestro en ese taller, pero prefirió migrar a Santo Domingo donde fue contratado en una pequeña empresa en la Avenida Duarte, la cual contaba con diez trabajadores. En 1961, su hermano se unió a él y decidieron instalar un taller, teniendo Francisco entonces solamente catorce años. Sin embargo, la muerte de Trujillo generó una situación política y social compleja en Santiago y su familia le solicitó que regresase. En ese mismo año, empezó a trabajar en el taller de Faustino Santana, (miembro también del grupo), el cual dependía casi totalmente de un proveedor que le suministraba los materiales así como dinero para el pago de los salarios. La situación de dependencia y la falta de liquidez de la empresa hacían que los salarios fueran bajos. Debido a lo anterior, decidió en 1965 volver a trabajar con su hermano, produciendo zapatos de vestir de suela. Su pequeña empresa contaba con ocho trabajadores, y producía doce docenas semanales.

En 1968, Francisco se alejó del mundo del calzado, y invirtió sus escasos ahorros en un colmado. Su falta de experiencia en este tipo de negocio lo condujo a la quiebra en 1972. Regresó al mundo del zapato, estableciendo en Santiago un nuevo taller que producía por semana ocho docenas de

calzado hechos de neolite y retazos que obtenía de diferentes fábricas. Esta empresa duró cuatro años, y cerró por no disponer de la liquidez necesaria para cumplir sus diversos compromisos con proveedores, y los propios trabajadores.

Continuó trabajando en el área de calzado, pero ya no como pequeño empresario, sino como trabajador, pero eventual. Cada vez que se requería en un taller un trabajador para un trabajo puntual o para reemplazar a un operario que no había ido a laborar, se le solicitaban sus servicios. Trabajó por aproximadamente veinte años bajo esta modalidad, lo que le permitió tener un amplio conocimiento de la realidad productiva de muchas empresas con las cuales tuvo contacto.

En 1990, uno de los principales proveedores de materiales para la industria del calzado de Santiago le propuso dotarlo de capital de trabajo, para que le confeccionara de manera exclusiva calzado. Esta situación se prolongó hasta 1995, debido a que Francisco deseó independizarse, para lo cual contrató su propio vendedor. En la actualidad, cuenta con once trabajadores, y ha logrado insertarse satisfactoriamente en el mercado.

Juan fue otro niño-hombre. Comenzó su vida en el trabajo a los seis años, ayudando a su padre que tenía una zapatería en la región de Nibaje, de la provincia de Santiago. Cuando su padre salía a realizar las ventas, el tenía que quedarse en la producción, conjuntamente con los demás zapateros. En 1970, a la edad de veinticinco años, se independizó de su padre, y se fue a la capital a trabajar en la fábrica de Vicente el Bizco. En esta empresa, se dedicaba a fabricar zapatos de tacos altos, que eran muy cotizados en esa época.

En 1972, se decidió a tener su propio taller, que constituyó con un capital de ciento cincuenta pesos y diecisiete pares de hormas. En un inicio, para realizar su calzado, utilizaba retazos de piel, que adquiría principalmente de la ciudad de Moca. La calidad de su calzado motivó a que uno de los principales proveedores de materiales para zapato de Santiago le prestase quinientos pesos, para que le desarrollara un prototipo de calzado que se lo vendiera en exclusividad. Este zapato se comercializó bajo el nombre de Calzado Isa. El acuerdo, aunque le limitaba las posibilidades de obtener mayores ganancias por las ventas de su calzado que logró tener un gran éxito en el mercado, le permitió consolidarse y expandirse. Hasta pudo adquirir un vehículo para el transporte de su mercadería.

En 1980, llegó a emplear a treinta trabajadores y producir aproximadamente veinte docenas de zapatos a la semana. Con el fin de ampliar más aún su

producción, acordó con otro proveedor que le vendiera a crédito los materiales para poder ampliar los plazos de cancelación de las ventas que efectuaba a sus clientes. Esta política le generó un decremento en su liquidez, dado que sus compradores de calzados cancelaban en plazos mucho mayores que el tiempo que le otorgaban sus proveedores. En gran número de casos, sus clientes le pagaban en cheques a futuro sobre los cuales tenía que pagar más de 5% de interés para que pudieran hacerse efectivos. La política de extender créditos para realizar sus ventas lo llevó a un deterioro progresivo de su capital de trabajo que lo forzó en 1990 a cerrar su empresa y vender su equipo por un monto equivalente a los cincuenticinco mil pesos, que utilizó para poner un negocio de alimentos de primera necesidad. Esta nueva experiencia de trabajo, muy distinta a la del mundo del calzado, hizo que, muy rápidamente, entre en problemas económicos y financieros. En 1993, disolvió este negocio, y regresó a lo que había hecho toda su vida, la fabricación de calzado. Actualmente, cuenta con seis trabajadores y está produciendo entre diecisiete a treinta docenas de zapatillas de mujer y de niña a la semana.

Faustino fue otro niño-hombre, en tanto comenzó a trabajar en la producción, cuando sólo tenía seis años. Entró en 1956 a laborar como ayudante en la empresa de Juanito Albañez, que tenía un modo de fabricación que seguía las prácticas productivas y la tecnología española. Contaba con veinticinco trabajadores y producía calzado de suela en una cantidad aproximada de setenticinco docenas semanales. Después de tres años, se convirtió en zapatero.

En 1960, se pasó a trabajar a la empresa de Hector Pérez, que fabricaba un zapato similar al de la fábrica de Juanito Albañez. La planta de Pérez contaba con ocho trabajadores, y producía de cincuenta a sesenta docenas de pares semanales. Permaneció en ese centro laboral hasta 1980, es decir por espacio de veinte años. Posteriormente, se desempeñó como maestro de los zapateros por un periodo de cinco años en el taller de José Antonio Albañez, lo que le permitió tener una visión global del proceso de fabricación y una idea precisa de cada una de las diferentes operaciones que conforman la fabricación de un calzado. Los conocimientos que había adquirido le reforzaron el sentimiento de confianza-seguridad en sí mismo, como para decidirse a instalar un taller propio por su cuenta. Se estableció en la zona sur de Santiago con sólo un capital de dos mil pesos y dieciocho juegos de hormas que había ido comprando cada vez que disponía de ahorros. Empezó fabricando sólo tres docenas de zapatos por semana,

alcanzando un ingreso promedio por docena de doscientos cuarenta pesos. En 1987, pudo contratar un trabajador, lo que le permitió más que duplicar su producción y fabricar siete docenas semanales. Con el fin de ampliar su capacidad productiva, concertó un acuerdo con un proveedor para que le proporcionara la maquinaria que la hacía falta, los materiales que se requería, así como le otorgara el dinero para el pago de los trabajadores, a cambio de lo cual él le destinaba de manera exclusiva toda su producción. Si bien este trato le solucionó aparentemente su problema de liquidez y le permitió incrementar significativamente su producción a cuarenta docenas semanales, los márgenes de ganancias fueron siendo regulados progresivamente por el proveedor que se convirtió, aparte de vendedor exclusivo, en prácticamente el dueño de la empresa.

La caída paulatina de las ganancias generó que llegara un momento en el cual Faustino comenzó a trabajar a pérdida, lo que provocó un proceso de descapitalización de su empresa que lo forzó a tener que bajar su producción a quince docenas por semana, y a reducir su mano de obra de dieciocho trabajadores a sólo seis. Hasta ahora, no ha logrado solucionar su problema de comercialización, en tanto todavía sigue dependiendo de un solo intermediario que transfiere en su beneficio los excedentes que provienen de sus esfuerzos en el campo de la producción.

José Antonio, otro miembro del grupo, empezó a trabajar a los siete años en el mundo del calzado. Era ayudante de su hermano mayor que tenía un taller que elaboraba zapatos con un mínimo de maquinaria, y bajo una lógica de trabajo prácticamente artesanal. Se producía entre veinte a veinticinco docenas de zapatos de suela y neolite a la semana.

A los catorce años, se independizó de su hermano y se fue a trabajar como montador en diferentes talleres del sector de Nibaje en Santiago, que era la zona de mayor concentración de fabricación de calzado. José Antonio cobraba por el montado cinco pesos por docena. Mantuvo esa lógica de trabajo durante dos años y, posteriormente, fue contratado por una fábrica de calzado que tenía aproximadamente cincuenta trabajadores. Ahí pudo darse cuenta de las diferencias en la organización del trabajo entre una empresa pequeña, donde el propietario tiene que hacer de todo y una grande, donde las áreas de producción, administración y ventas están claramente diferenciadas y lideradas por personas distintas. En esta empresa, trabajó de 1970 hasta 1978.

Entre 1979 y 1987, prestó sus servicios en diferentes actividades a distintos talleres que elaboraban calzados de mujer, adquiriendo así un conocimiento

global del proceso de fabricación. Esa experiencia le permitió alcanzar la confianza necesaria para tomar la decisión de montar su propio taller, lo que en 1988 concretizó. Empezó con tres trabajadores, llegando a producir diez docenas semanales. Sin embargo, los cortes frecuentes de energía en una empresa que tenía una estructura financiera y económica muy frágil lo obligaron a detener su producción. En 1996, reanudó sus operaciones, pero con un mayor capital de trabajo. En la actualidad, cuenta con ocho trabajadores, y está produciendo entre quince a veinte docenas de zapatos semanales.

Bienvenido, a diferencia de sus demás compañeros del grupo, no empezó a formarse en un pequeño taller de calzado. Su primer trabajo lo realizó cuando tenía doce años en una gran empresa denominada OU-FAB, y cuyo propietario era Augusto Rodríguez. Esta fábrica tenía un nivel de producción que le permitía abarcar todo el territorio nacional. Bienvenido tuvo la oportunidad de aprender en esa empresa todo el proceso de lanzamiento de nuevas líneas de producción, las cuales, previa a la fabricación, eran minuciosamente analizadas por los posibles futuros consumidores, además de que se definían claramente los métodos de fabricación y las normas de calidad antes de empezar la producción en serie. En esa empresa, permaneció por un periodo de nueve años. Posteriormente, trabajó en un conjunto de talleres pequeños y, en 1987, instaló su propia empresa.

Bienvenido comenzó sus operaciones con los ahorros que había acumulado durante toda su vida de trabajo. Consiguió tener hasta doce trabajadores con una producción semanal de ciento veinte docenas de zapatos de mujer y niños. Como su mundo había sido sólo la parte productiva, delegó las ventas a un equipo de vendedores que contrató, para que le comercializaran su producción. Estos sacaban mercadería sin cancelar oportunamente, lo que fue descapitalizando la empresa y lo condujo a tener que parar la producción. Actualmente, viene operando con cuatro trabajadores, y alcanza una producción limitada de siete docenas semanales de zapatos.

El funcionamiento y la organización de las empresas de UNISUR

La empresa de Bienvenido vende la mayor parte de su producción a Calzado Mendoza, que cancela a los treinta días. Bienvenido tiene una buena capacidad de negociación y obtiene una utilidad promedio por par de zapatos superior al 20%. Sin embargo, hasta el momento, no ha conseguido

crédito de los proveedores que le permitiese mejorar su situación de liquidez.

Bienvenido, en su empresa, realiza tanto las ventas como las actividades administrativas y, de igual manera, participa directamente en la producción. En el proceso productivo, cuenta con tres trabajadores que, si bien conocen el proceso de fabricación en su totalidad, tendieron a especializarse, pero flexiblemente, en una operación. Dispone de un montador, un cortador y un alistador. Cuando uno de ellos no viene a trabajar, cualquier de los otros dos lo reemplaza con la misma efectividad. La discontinuidad en la demanda hace que pague a sus trabajadores por ajuste, aunque esté consciente que este sistema no favorece la calidad. Aparte de los operarios de planta, cuenta también con trabajadores que le realizan trabajos en sus casas.

La empresa de Francisco vende gran parte de su producción al contado a la tienda de calzado José Manuel. También, comercializa el remanente a través de un familiar. Los materiales para la fabricación los obtiene gracias a créditos de hasta por treinta días. Francisco, en su taller, se hace cargo de comprar material, confeccionar las plantillas y realizar la operación de alistado del calzado dentro del proceso de fabricación. También interviene en las ventas, pero a ellas se dedican principalmente dos vendedores que ha contratado.

En la producción, existe una especialización por operaciones. Para la fabricación, dispone de dos cortadores, cuatro zapateros, un alistador y dos trabajadores encargados de colocar adornos y realizar las compras. Cuenta igualmente con dos preparadores que trabajan en sus domicilios.

En su taller, José Antonio ha ido regulando su proceso de producción, de tal manera que le posibilite mejorar su liquidez. Ha logrado que su cliente principal la Parisiën le comprara al contado sus calzados, y que Gloria, otro de sus compradores importantes, le pagara a los treinta días. En cuanto a los insumos que adquiere para la fabricación, ha obtenido un crédito hasta de veinte mil pesos con uno de los proveedores más importantes de Santiago. En lo que respecta al pago de los trabajadores, éste se hace por ajuste, por el problema de la falta de una demanda continua y creciente que permita un flujo importante de producción.

En lo que atañe a su proceso de trabajo propiamente dicho, tiene cinco operarios, de los cuales dos son sus hijos. Todos ellos pueden realizar la totalidad de las operaciones que comprende el proceso de trabajo. Sin embargo, existe una cierta especialización por operaciones. Dentro de este

contexto, tiene un encargado de coser, dos montadores, otro plantillero y dos alistadores. José Antonio se encarga directamente del corte, aparte de hacer los moldes, y también de vender la producción.

La empresa de Juan le vende igualmente a la Parisián, que le paga en efectivo, y a Calzado Mendoza. Las compras de materiales las hace donde Mustafa, que le otorga un crédito por treinta días. Los problemas que ha enfrentado con un comprador que se atrasó en los pagos, han incidido en la rotación de su capital de trabajo.

En su proceso de trabajo productivo, cuenta con cinco trabajadores especializados. Tiene un preparador, un alistador, dos montadores y uno que hace la terminación. Juan se dedica a participar directamente en la operación de alistado, por el impacto que tiene en la calidad del calzado. También pega el forro, para luego pasárselo al preparador. En la actualidad, Juan viene estudiando la viabilidad de hacer calzado de hombre, debido a los problemas que le está causando el cambio frecuente de modelos que experimenta el calzado de mujer.

El cálculo económico y el control de gestión como elementos cohesionadores y racionalizadores. El caso de UNISUR

El trabajador que constituye una empresa, como ya se señaló, tiene conocimientos sólo de la parte productiva. Las esferas de las ventas y la gestión le son prácticamente ajenas, y comienza a desarrollarlas directamente en el momento que establece su unidad productiva. En la mayoría de los talleres, las ventas se realizan con un alto grado de improvisación, lo que, en algunos casos, crea una dependencia importante de los productores hacia los propietarios de tiendas que, en la práctica concreta, se convierten en sus patrones. Por otro lado, la falta de experiencia en la gestión los conduce a un uso ineficiente de los recursos con que disponen, y a una desarticulación entre la fabricación y la comercialización.

Como se podrá apreciar, el constituir una empresa sólo bajo la visión de un trabajador productivo calificado y emprendedor, si bien tiene sus ventajas por el conocimiento de los secretos de la producción y de la conducta de los trabajadores, presenta la debilidad de carecer de un marco teórico y estratégico para manejar de manera eficiente sus recursos con el fin de incrementar su rotación de capital, la productividad y la rentabilidad. Gran parte de los grupos de eficiencia colectiva tienen esta debilidad, pero la

intensidad de esta deficiencia presenta niveles distintos. En determinados casos, se tienen las informaciones básicas necesarias para lograr que los grupos se cohesionen y avancen a través de acciones y/o proyectos comunes, donde la disposición y veracidad de la información pueden ser aspectos convenientes para determinar, con el grado de confiabilidad suficiente, la factibilidad de la acción común a emprender. En otras situaciones, esas condiciones no están dadas, y por lo tanto, el punto de entrada para integrar socialmente el grupo puede ser a través de la introducción en forma organizada al cálculo económico, y/o del control de gestión: es decir, convertir su pequeña unidad dedicada principalmente a la fabricación en una empresa que pueda, aparte de lo señalado, racionalizar sus recursos y valorizar adecuadamente lo que produce.

En lo que respecta concretamente al grupo UNISUR, se ha podido apreciar que, en varias empresas que lo componen, no se dispone de un cálculo de costos, un análisis de su liquidez, ni de una articulación entre las principales operaciones del proceso productivo como un todo, que permitan una toma adecuada de decisiones. Si no se eliminan estas deficiencias, algunas de las unidades productivas podrán entrar en serios problemas económicos y financieros, aun sabiendo producir calzados y evidenciando una calidad bastante aceptable.

El tratar la problemática del cálculo económico y el control de gestión de manera colectiva posibilita que se uniformicen las cuentas de ingresos y egresos de las empresas, lo que permite que se comparen mejor, y que se definan de manera conjunta políticas y acciones de racionalidad económica. Igualmente facilita la identificación de las operaciones de los procesos de trabajo que deben articularse entre las distintas unidades productivas, con el fin de que el grupo pueda establecer nuevas líneas de producción y/o diversificación de las existentes.

El sistema de control de gestión que viene implementándose progresivamente en este grupo consiste, en una primera fase, de los aspectos principales siguientes: determinación mensual del flujo de caja; cálculo de costos de los productos principales; análisis de los aspectos más relevantes que determinan el flujo productivo y la calidad dentro de la fabricación.

El flujo de caja, aparte de servir al manejo estratégico de los ingresos y egresos, posibilita al grupo determinar políticas con relación a los clientes, proveedores, y también a la reducción de costos para incrementar de manera creciente la rotación de capital. El establecimiento de un sistema de costos está permitiendo que las empresas incluyan en éstos no sólo los directos de

fabricación, sino también los indirectos, y los de estructura (administración, ventas). Muchas pequeñas empresas del grupo no están tomando en cuenta todos los costos, lo cual las estaba llevando a un proceso de descapitalización progresiva. En este proceso, se analizó no sólo el sistema de cálculo de costos por secciones homogéneas, sino otros que posibilitaran una asignación más flexible de los costos de estructura en función a las posibilidades de absorción de estos costos por los diferentes productos en base a la lógica que sigue la demanda. Esta forma de cálculo permitiría a este grupo definir de manera más adecuada sus políticas de ventas.

En lo que atañe al control de gestión del proceso de fabricación y del producto, éste se ha concentrado en los aspectos de diseño, ingeniería del producto y organización de la producción. El manejo racional de estos elementos y su articulación adecuada mejorarán la estética del producto, pero desde la perspectiva de incrementar el flujo productivo.

V. Moca y el trabajo colectivo.

El proceso de desarrollo económico de Moca

Moca contribuyó decididamente al desarrollo mercantil del país durante las tres primeras décadas después de la independencia de 1844, mediante la producción de importantes productos agrícolas de exportación como tabaco, cacao y café. El tabaco tuvo entre 1844 y 1875 un desarrollo comercial relevante, cuya producción fue exportada en más del 90% a Alemania. Este auge ocasionó la conformación de un grupo de poder económico que estaba vinculado con la comercialización de este producto. En 1870, la región de Moca vendió al exterior 500 mil libras de café. El cacao igualmente comenzó a ser exportado a partir de 1864¹⁹.

Cuando el desarrollo del capitalismo estuvo más consolidado en el Cibao, la exportación de los productos agrícolas antes citados lograron niveles mucho más importantes. Entre enero y setiembre de 1900, Moca exportó por el puerto de Sánchez 120,861 quintales de tabaco, 254,972 quintales de cacao y 65,806 quintales de café. La mayoría de los quintales de cacao procedentes de Santiago y transportados a Puerto Plata por el ferrocarril

¹⁹ Tanto el café como el cacao se siembran muy a menudo conjuntamente con productos alimenticios. Ambos productos son producidos en pequeñas parcelas trabajadas, por lo general, a nivel familiar. Para mayor detalle, ver J. Boin – J.S. Ramia. *El proceso de desarrollo del capitalismo en República Dominicana.*

central eran producidos en Moca. Lo mismo se puede decir del tabaco²⁰. Todo este proceso exportador fue potenciado por las dos líneas ferroviarias que llegaban a Moca. La que se inició en 1897 unió Puerto Plata y Santiago y llegó a Moca en 1909. La otra línea ferroviaria empezó a ser construida en 1887, conectando el puerto de Sánchez con la Vega y Salcedo y en 1918, con Moca. En 1948, el gobierno de Trujillo desmontó los ferrocarriles e igualmente, en 1955, decidió que la autopista no pasara por Moca, lo cual incidió en su actividad comercial.

Los principales beneficiarios del movimiento económico propiciado por los principales productos de exportación (tabaco, café, cacao) fueron los comerciantes que se dedicaban a su exportación, en tanto sus producciones estaban a cargo de pequeños agricultores que no tenían el poder de negociación y económico de los comerciantes. Los otros beneficiados del movimiento comercial fueron los importadores de productos industriales, por la ausencia de una industria local. Se puede señalar, que en 1856 se importaba la casi totalidad de telas, artículos de vestir, maquinaria y equipo, y artículos de ferretería. Por otro lado, la agricultura de exportación fue mermando progresivamente la producción de alimentos, lo que hizo que estos últimos comenzasen a venir de otras partes del país a través de buhoneros y comerciantes.

La artesanía era otra actividad relevante de la región de Moca, en tanto coadyuvó a rescatar sus tradiciones culturales. La actividad artesanal se inició prácticamente a partir de 1800, con la llegada de los esclavos que elaboraban a partir de arcilla tinajas y tarros, llevando a cabo métodos de quemado similares a los practicados en África. Muchos artesanos comenzaron a comercializar sus tinajas, transportándolas en burro hasta Puerto Plata.

También se desarrolló una artesanía que tenía como basamento la cultura aborigen taína que generó toda una producción artesanal alfarera. Los taínos han mantenido hasta ahora gran influencia en las nuevas producciones artesanales, las cuales en la actualidad han incorporado nuevos colores y otros matices culturales.

Entre 1844 y 1875, se desarrolló en la región de Moca, una producción industrial doméstica. Se producía chocolate a partir del cacao que se recogía; café con los granos que se recolectaban; queso y mantequilla con la leche que se extraía; y cigarrillos con las hojas secas del tabaco.

²⁰ Julio Jaime Julia. *Notas para la historia de Moca*. Editora Universitaria, Santo Domingo, 1985.

La pequeña empresa manufacturera fuera del marco familiar recién apareció en Moca en la década del treinta del siglo veinte. Durante ese periodo se abrieron los primeros talleres de calzado, confección y muebles. En los cuarenta, aparte de la presencia de la pequeña empresa en las ramas antes señaladas, comenzaron a establecerse pequeñas empresas de fabricación de cigarras, preparación de café, además de que se inició el desarrollo de la industria avícola y porcina²¹. Por otro lado, en la segunda mitad de los cuarenta, se establecieron las primeras grandes factorías de café, que, sin embargo, fueron desapareciendo, y en la actualidad, sólo queda una asociación de productores de café de Villatrina. En la década de los sesenta, se desarrolló con cierta importancia la industria del calzado, y emergió una gran empresa, la Moka Shoe, pero su permanencia en esta ciudad fue de corta duración. Una de las razones que explicó la expansión de la industria del calzado en Moca fue que muchos zapateros de San Francisco de Macorís se trasladaron a esta ciudad. Otra pequeña industria que prosperó fue la de la confección, cuyos talleres fueron, en su mayoría, instalados básicamente por hijos de campesinos que se convirtieron en sastres y confeccionistas. Es importante señalar igualmente que, en 1962, se creó una zona franca en Moca, que inicialmente tuvo poco impacto en la expansión de la industria de la confección, pero posteriormente, con la dación de la Ley N°299, comenzaron a surgir grandes unidades productivas que, en la actualidad, proporcionan empleo a aproximadamente seis mil trabajadores.

A partir de la segunda mitad de la década de los sesenta, adquirieron gran relevancia las industrias avícola y porcina que, en la actualidad, son las que imprimen la dinámica del crecimiento productivo en Moca. En el presente, aproximadamente el 45% de la producción de pollos, el 80% de huevos y el 85% de la producción de carne porcina se producen en Moca, La Vega y Licey. Ello ha generado que se estableciera una industria de alimentos para animales y de fabricación de equipo simple que demandan las empresas dedicadas a las actividades antes señaladas. Tanto la industria de producción de alimentos para animales como la metalmecánica, que surgen debido a la expansión de las industrias avícola y porcina, deben promoverse con el fin de ir estableciendo progresivamente un proceso productivo coherente, que garantice una máxima reproducción dentro del espacio geoeconómico en que se desarrollan.

²¹ *Ibíd.*

El mundo de la cultura en Moca

En lo que respecta a lo artístico y literario, la cercanía de Moca a los principales puertos del país en el siglo pasado (Sánchez, Puerto Plata), antes de que Santo Domingo devenga el centro comercial principal, favoreció la venida de toda una corriente cultural de Europa. Pero también, hubo un proceso cultural que emergió del seno de la sociedad mocana, que trató de rescatar las tradiciones y cultura popular. Estas dos dinámicas crearon una cultura combinada en que se entrelazaban el arte y la música occidental con las costumbres artísticas populares de Moca y el Cibao.

Después de la independencia de la República Dominicana, hubo una influencia en Moca de la cultura europea a través de conjuntos de ópera que llegaban por los puertos de Sánchez y Puerto Plata²². En el siglo pasado, igualmente se fueron conformando movimientos culturales mocanos para promocionar sus propios valores. En 1880, se creó la sociedad artística y literaria “Juventud Mocana” que instauró una biblioteca y organizó veladas para alentar la producción literaria. En 1887, la “Juventud Mocana” se transformó en la sociedad “Luz del Porvenir” que, aparte de enriquecer la biblioteca, hizo esfuerzos para montar una escuela de teatro.

En el siglo veinte, nacieron otras instituciones como: “Amigos del Arte”(1902); el Centro “Ariel” (1927), para difundir los actos históricos relevantes de Moca; la Agrupación cultural “Lumen”, de donde se propagó la nueva poesía dominicana de Aída Cartagena y la literatura de Valentín Michel Jiménez, entre otros. En 1948, se estableció el Ateneo Mocano, que fomentó el estudio de la historia, literatura, poesía y música mocana. En 1970, se publicó entre otras obras “Tradiciones Mocanas” de Elías Jiménez, y en 1974 tuvieron lugar coloquios sobre “Literatura y Nacionalidad”. También se llevaron a cabo eventos sobre el pensamiento liberal, como la conferencia del Padre Oraá “El Hombre Revolucionario” según Hortos²³. En 1983, el Dr. Julio Jaime Julia formó el grupo “Salome Ureña”, que se consagró al análisis de la historia y de la evolución de la música en Moca.

A pesar de todos los esfuerzos que realizó Moca para mantener sus valores culturales, la influencia externa ha hecho que vaya perdiendo algunas de sus tradiciones culturales. El Doctor Pedro Pompeyo, catedrático de literatura, considera que no ha habido un trabajo sistemático para crear una memoria

²² Entrevista al Dr. Lulu, regidor de la Municipalidad de Moca.

²³ Julio Jaime Julia. Op. cit.

histórica que potenciara los valores culturales mocanos. Sin embargo, planteó que, últimamente, se ha tratado de promover la producción poética y de los decimeros, mediante concursos, sobre todo entre la población campesina, que tiene como una de sus tradiciones discutir y rebatirse entre ellos, por medio de décimas.

En los últimos cinco años, el Estado viene coadyuvando en impulsar la cultura en Moca a través de la Escuela de Bellas Artes, que está formando músicos, básicamente pianistas, pintores y dándole educación formal a los dedicados al teatro, en tanto anteriormente, eran fundamentalmente autodidactas.

En cuanto a la justicia, últimamente en Moca se estableció una Comisión de Derechos Humanos que tiene representantes en aproximadamente cincuenta juntas de vecinos para que se nutran desde la base de la problemática de los pobladores, con la perspectiva de mejorar la situación de sus derechos como seres humanos y ciudadanos. Este aspecto complejo sólo dará resultados a medida que participe de manera organizada la población para reforzar los valores comunitarios y solidarios de la ciudad de Moca, pero también de la formación social dominicana como un todo.

La historia de la ebanistería en Moca

La producción de muebles se inició en Moca en la segunda década del siglo veinte. El desarrollo original de esta actividad estuvo a cargo de carpinteros que elaboraban, de manera artesanal e individual en sus hogares, muebles que les solicitaban los pobladores de la localidad. Igualmente, se dedicaban a la construcción de viviendas de madera.

En la década de los treinta del siglo pasado, comenzaron a surgir los primeros pequeños talleres, donde el trabajo era esporádico y se realizaba en forma manual, existiendo escasas máquinas, fundamentalmente elaboradas por ellos mismos. El equipo más utilizado era el de las sierras de vueltas, los tornos de tracción muscular, en los cuales unas “volantes” hacían girar un eje estacionario.

Entre las pequeñas unidades productivas que se establecieron en los treinta, cabe destacar el taller del señor Pilo Cabrera, que se constituyó en el centro de aprendizaje de los principales ebanistas de Moca y, entre ellos, de Oscar Polo y José Antonio, los cuales posteriormente pusieron sus propias pequeñas empresas.

El taller de Pilo Cabrera se diferenciaba de los demás, en cuanto tenía una

mayor composición orgánica del capital y nivel tecnológico, debido a que no sólo contaba con un equipo operado muscularmente, sino que disponía igualmente de una maquinaria movilizada por energía eléctrica. Este taller coexistía con unos más pequeños vinculados estrechamente con la empresa de Pilo Cabrera. Muchos de los ebanistas de los pequeños talleres iban a “cantear”, cortar y elaborar piezas complejas en la empresa de Pilo Cabrera, en cuanto disponía de una maquinaria variada, mientras que los talleres pequeños generalmente tenían sólo una sierra sinfín y sierras de vueltas.

En las décadas de los sesenta, setenta y especialmente en el ochenta, surgió un conjunto variado de talleres. En los años sesenta, se establecieron las pequeñas unidades productivas de los hermanos Blas, y Moncito Gracia, que se caracterizaban por elaborar muebles de un gran diseño, y calidad en la terminación. En los setenta aparecieron los talleres de Oscar Polo, Solano Rodríguez, Patricio, y Chilito. El establecimiento de nuevas unidades productivas en los ochenta se debe en gran medida a las actividades de promoción de nuevas inversiones realizadas por la Asociación Mocana de Ahorros y Préstamos. En setiembre de 1984, nació la Asociación de Dueños de Talleres de Ebanistería de Moca (ADUTEMO), que fue dirigida por Ramón Guzmán. El objetivo central de esta organización fue el de plantear de manera organizada las reivindicaciones de los diferentes talleres de Moca. La asociación en ese entonces logró agrupar sesentidós talleres.

En la década de los noventa, se inició el declive de la industria del mueble en Moca. Ello se expresó claramente en el descenso del número de miembros de la asociación. Los talleres afiliados a esta organización en el año 1994 fueron sólo de treintiocho talleres. Esta tendencia se acentuó en los dos años siguientes, y en 1996, la asociación se vio precisada a cerrar sus puertas.

En la actualidad, la industria del mueble en Moca es muy limitada, no superando los veinte talleres, muchos de los cuales operan de manera intermitente. Dentro de este contexto, se vienen impulsando grupos de eficiencia colectiva, y se está tratando de rescatar la actividad del tallado que está en un proceso progresivo de debilitamiento, y de no tomarse las medidas correctivas necesarias, tenderá a desaparecer.

El colectivo empresarial Moderarte de Moca

El grupo de eficiencia colectiva Moderarte se ha ido conformando en base a talleres ubicados en el barrio de Roque y en la zona del cementerio de

Moca. En un inicio, se organizaron por separado los empresarios de Roque y los de la zona del cementerio, pero posteriormente decidieron unificarse. Este proceso se facilitó, debido a que todos los talleres compraban madera del mismo proveedor, y tenían lógicas de trabajo muy similares. Un hecho que estrechó las articulaciones entre los talleres fue la planificación y participación en conjunto en la Feria de Muebles Cibao 99, que superó largamente las expectativas iniciales, y mostró en concreto las ventajas del actuar de manera colectiva sobre la forma individual y aislada. En ese evento, se lograron pedidos por aproximadamente 140 mil pesos, y las ventas directas en la feria fueron de treintidós mil pesos. Eso motivó a que se realizaran nuevas acciones en común, para fortalecer los vínculos entre los talleres y la eficiencia colectiva del grupo en su conjunto, así como de cada una de las empresas. Se inició todo un proceso para establecer nuevas formas de gestión y control en los talleres y para introducir técnicas idóneas de pintado. Por otro lado, se promovieron articulaciones más orgánicas entre los miembros del colectivo. Para ello, se trató de aprovechar las diferencias, fortalezas y debilidades de los distintos talleres. Entre estos vínculos, cabe destacar el que se estableció entre la unidad productiva del señor Smither y el resto de los talleres. La mayoría de los trabajos de montaje comenzaron a realizarse en el taller de Smither, de acuerdo a tarifas debidamente calculadas y acordadas entre los diferentes miembros del colectivo. Dados los resultados positivos de las actividades cooperantes antes señaladas, se definió en conjunto una estrategia de desarrollo de todo el grupo centrada en una cooperación cooperante, es decir que sea lo más horizontal posible, para evitar hegemonías que no hagan transparentes las relaciones entre los talleres, así como entre los que dirigen las empresas y sus trabajadores.

El colectivo Moderarte viene promoviendo el desarrollo en forma colectiva de un conjunto de productos que el grupo demostró poder fabricar de manera exitosa en cuanto a precio y calidad. Para ello, están uniformizando sus medidas, costos y sistemas de trabajo y producción. Estos productos los están igualmente ofertando de manera conjunta al sector construcción. Los talleres están llevando a cabo de manera programada y colectiva procesos de mejoras de los métodos de trabajo que aumenten la destreza técnica y la polivalencia de los operarios.

El colectivo Moderarte está impulsando alianzas estratégicas con sus principales proveedores de herrajes y madera, con el fin de garantizarse un abastecimiento continuo a menor precio y mayor calidad. Se está analizando

igualmente el establecimiento de una unidad de gestión en común, para propiciar formas similares de cálculo de costos, así como de elaboración y control de sus flujos de caja y estados financieros.

Los conductores de los talleres de Moderarte y su vida en el mundo de la producción

Los miembros del colectivo Moderarte conocieron el mundo del trabajo a una edad muy temprana. Dos de ellos comienzan a laborar en la industria de la madera desde niños, debido principalmente a que miembros de su familia estaban metidos en la actividad del mueble. Todos sus miembros, después de adquirir conocimientos como trabajadores en distintos talleres y haber comprado con sus escasos ahorros un mínimo de herramientas, se independizaron e iniciaron el complejo proceso de establecer sus propias pequeñas empresas.

Smither, que es uno de los miembros del grupo, comenzó a trabajar en el año 1982 a la edad de once años como aprendiz en el taller de su tío materno. Luego, continuó su proceso de formación en la práctica concreta en un taller de otro tío. A la edad de dieciocho años, se empleó como ebanista en la pequeña empresa de Nicolás Clurac, dedicándose a elaborar puertas y gabinetes. Al cabo de tres años de trabajar en el taller de Don Nicolás, Smither consideró que contaba con la experiencia y la clientela inicial suficientes para independizarse. Estableció un pequeño taller en su casa para reparar muebles. El trabajar por su cuenta le permitió asimismo continuar sus estudios universitarios de derecho en la universidad de UTESA.

Con los ahorros que pudo acumular y un préstamo bancario, compró un solar con el fin de disociar espacialmente su hogar de su centro de trabajo. Ello, sin embargo, no restringió la ayuda de su familia en las nuevas tareas que surgieron para establecer su nuevo taller. Este fue construido con la ayuda de su hermano Máximo. El declive de la industria del mueble en el noventa lo llevó a cerrar su taller en 1994 y a tener que laborar en diversas empresas, elaborando puertas, gabinetes y closets. Estas actividades que desarrolló en el mundo del mueble las complementó trabajando en las noches como taxista, con el fin de poder tener el capital suficiente para reabrir su taller. Ello lo realizó en 1996 con un solo ayudante. Esta pequeña empresa ha ido consolidándose progresivamente en el contexto del trabajo

colectivo y solidario que ha venido imponiéndose en el colectivo Moderarte.

Domingo es otro dueño de taller que participa en el grupo de eficiencia colectiva Moderarte. Si bien proviene de una familia de ebanistas, sus actividades iniciales se circunscribían al comercio. Siendo muy joven, emigró a Estados Unidos, país en el cual se ganó la vida trabajando en la actividad comercial. Con los ahorros que logró reunir y un préstamo bancario, adquirió el taller de un amigo. Desde un principio, trató de superar la reputación que tenía esa empresa de no cumplir con los plazos de entrega y de producir muebles de baja calidad. Para ello, estableció un sistema de programación de la producción que le permitió rotar mejor su capital de trabajo y entregar los muebles en las fechas acordadas. Lo anterior lo pudo lograr en plazos relativamente breves, dada la colaboración de los antiguos trabajadores del taller. Con el fin de aumentar sus excedentes y poder con ellos potenciar su taller, decidió en 1999 abrir una pequeña tienda para suplir a los ebanistas con diversos insumos y herrajes. Sin embargo, esta actividad comercial no le produjo los resultados esperados, y tuvo que vender la tienda, dedicándose en la actualidad sólo a su taller.

Emiliano participa tanto en el colectivo Moderarte como en el que se ha creado en el área de tallado, por cuanto él combina su trabajo en la producción de muebles con el de tallador. Siendo aun un niño, laboró en el sector agrícola, junto con su padre. A los doce años, comenzó a trabajar en el mundo de la madera, ayudando a su hermano mayor los fines de semana en la compleja tarea de tallar muebles.

A la edad de quince años, decidió dedicarse a tiempo completo a apoyar a su hermano, armándole los muebles que producía. También aprendió a hacer plantillas, y se capacitó para mejorar su técnica de tallado. Posteriormente, se vio obligado a tener que dejar el taller de su hermano, en tanto el polvo le agudizó la enfermedad de asma de que padecía desde niño. Se dedicó a estudiar y se graduó de técnico agrícola. Al concluir sus estudios, se fue a trabajar a la frontera de Haití, bajo condiciones difíciles, lo que lo motivó a regresar a Moca al cabo de dos años.

Emiliano incursionó nuevamente en la actividad maderera, efectuando trabajos ocasionales de tallado. De manera progresiva, se equipó con las herramientas necesarias, para laborar a tiempo completo en el tallado de muebles. En 1997, compartió esta actividad con un empleo a tiempo parcial en la Secretaria de Agricultura, al cual renunció en 1999. En Abril del 2000,

compró el taller de Alberto Sánchez, y ahora comparte las actividades de dirigir una empresa de muebles con las de tallado.

Emilio, otro miembro del colectivo se inició tarde en la ebanistería. Antes de dedicarse a esta actividad, fue agricultor, ayudante de camionero, y albañil. En 1984, comenzó a trabajar en la ebanistería como ayudante de uno de sus cuñados, y luego en el taller de Hector Mendoza, donde asimiló los conocimientos que le permitieron tener una visión de conjunto del proceso de producción del mueble. Asimismo, durante el tiempo que trabajó en esa pequeña empresa, se agenció el equipo mínimo para poder independizarse, lo que sucedió en 1990, debido principalmente a un pedido relativamente grande que le propusieron.

Los procesos productivos del Colectivo Moderarte

Una de las características centrales de los procesos de producción de este grupo, es que combinan lógicas capitalistas y no capitalistas, pero bajo el primado de la primera, en cuanto se privilegia el valor de cambio. Hay que manifestar, sin embargo, que ello no significa que se tienda, como ocurre por lo general dentro de una racionalidad capitalista pura, a lograr las máximas ganancias, en tanto la combinación de lógicas productivas distintas no permite un flujo productivo eficiente que posibilite comprimir los tiempos y costos. Además, el cálculo de estos últimos es precario. En muchos casos, se trabaja sin saberlo a pérdida, y/o se transfieren excedentes de manera desmesurada a los clientes al fijar precios por debajo de los costos totales que impiden una reproducción ampliada.

La articulación de lógicas de producción distintas que se combinan, pero que también entran en conflicto, se expresan en la posición ambivalente del propietario que desempeña labores, tanto a nivel del proceso de valorización y gestión, como también en el seno del proceso de fabricación. Es decir que comercializa sus productos, pero igualmente opera máquinas. Otra manifestación de elementos no capitalistas en las relaciones de producción es la forma en que se organizan los trabajos. Por lo general, la responsabilidad de la forma en que se realiza la producción recae en los ebanistas, inclusive en determinados casos, son ellos los que pagan a los ayudantes. En una empresa netamente capitalista, la responsabilidad de la organización de la producción incumbe al propietario, y/o al jefe de producción que lo representa a nivel de la fabricación concreta. Además, el pago de las remuneraciones no se delega nunca a un trabajador, en cuanto es

una de las formas en las que el capital regula y subordina al trabajo. En ese marco general, cada uno de los procesos productivos del colectivo Moderarte presenta sus especificidades.

El taller de Smither produce básicamente artículos de madera para el sector construcción, y en menor medida muebles. Smither y su hermano dan las órdenes de fabricación, por lo general, de manera verbal, sin definir los sistemas de trabajo para ejecutar los pedidos. Esas órdenes se cumplen en los tiempos establecidos, básicamente gracias a las buenas relaciones que existen con los trabajadores, lo que les permite regular eficientemente el tiempo. Es decir, existe una incidencia importante de las relaciones subjetivas entre los que participan en el proceso de trabajo sobre los resultados concretos de producción. Asimismo, Smither y su hermano se encargan de seleccionar la madera, marcar los cortes, e igualmente participan en el corte fino. Emplean dos ayudantes calificados para efectuar las operaciones de corte bruto y del fino, así como del moldurado. Hay dos trabajadores que ejecutan indistintamente el pulido y el pintado. El pago a los trabajadores es bajo el sistema de salario fijo por semana, lo que ha contribuido positivamente en la calidad de lo fabricado. Los diseños son propuestos por los clientes a los cuales se les sugiere, en determinadas ocasiones, modificaciones. En lo que respecta a las plantillas, éstas son elaboradas básicamente por Smither con ayuda principalmente del ebanista Máximo Reyes. Las plantillas se encuentran bien organizadas, lo que facilita un uso racional de ellas. El sistema de gestión y de su control es bastante precario, careciendo de los registros básicos. Como éste es una de las limitaciones comunes del colectivo Moderarte, se ha iniciado un trabajo en conjunto para definir y establecer un sistema de gestión que se adecue a las características sociales y económicas del grupo y de cada uno de los talleres.

El taller de Domingo cuenta con once trabajadores y se dedica a fabricar puertas, gabinetes, ventanas, muebles de cocina, y juegos de sala y comedor. Domingo no es ebanista, por lo que participa poco en la producción. Se concentra básicamente en los procesos de negociación con sus clientes individuales, en elaborar los contratos, y en establecer las notas de producción, que se encarga de hacer cumplir en los tiempos programados. El hecho de no tener una experiencia en la transformación concreta de la madera lo ha llevado a establecer relaciones de producción muy particulares con el maestro encargado de la fabricación. Ha establecido un contrato con éste para que se responsabilice por la ejecución de los pedidos que le hacen

los clientes, por la organización de la producción y por la conducción de los trabajadores. Para lograr lo planteado, le paga al maestro un sueldo fijo mensual, y lo ha hecho responsable de pagar directamente a los ebanistas y sus ayudantes por ajuste. La empresa remunera mediante un salario fijo a los pulidores y al pintor. Los diseños de los productos son proveídos básicamente por los clientes, y las plantillas para elaborar los muebles son realizadas por el maestro encargado de la fabricación. Las plantillas no están organizadas, lo que dificulta su utilización. En cuanto al control de gestión, este taller tiene los mejores registros. Dispone de cuadros, donde se llevan controles sobre las cuentas por pagar y cobrar, las planillas, las compras y ventas, y los inventarios de materias primas e insumos.

El taller de Emiliano se encarga principalmente de producir muebles, contando para ello con siete trabajadores y un pintor a tiempo parcial. Emiliano asume enteramente la atención de los clientes y la administración de su empresa. Pero además, trabaja directamente en el proceso de fabricación, realizando la operación de tallado, que es la que le permite en cierta medida compensar las deficiencias que presentan sus productos en la fabricación. También participa en la operación de ensamble y en la selección de la madera.

El ebanista del taller se encarga con tres ayudantes del corte en bruto y fino, e igualmente del ensamble. Asimismo participan dos pulidores y un pintor. Todos son remunerados por ajuste. El taller en general presenta una disposición del equipo que no permite un buen flujo productivo ni una utilización adecuada del poco espacio de que dispone. Además, no cuenta con un control idóneo y ubicación de los inventarios de materias primas, insumos intermedios y productos en proceso. Debido a lo señalado, se está trabajando en una nueva disposición de planta que supere los continuos retrocesos del material en el proceso productivo que incrementan de manera significativa los tiempos de producción.

Los diseños de los muebles de este taller no son propios, sino que provienen básicamente de catálogos, fotografías y propuestas de los clientes. Las plantillas son elaboradas por Emiliano, pero no se encuentran organizadas debidamente. Los muebles son comercializados directamente a sus clientes, y también se le vende bancos a otro taller. Esta unidad productiva lleva un sistema de gestión que cuenta con un registro y control de los gastos de materia prima, remuneraciones y costos generales. Asimismo, se realiza un control de las ventas semanales y quincenales.

En el taller de Emilio se emplean cuatro trabajadores y producen muebles y puertas. El propietario, aparte de realizar las funciones de gestión de la empresa, se dedica preferentemente al tallado de sus muebles, logrando darle una estética muy propia que le permite tener una ventaja competitiva. Emilio también participa conjuntamente con un ayudante en la selección de la madera, el corte, y el ensamble. Este taller encomienda a otras unidades productivas el moldurado y el calado; el primero, a un taller que se encuentra frente al de Smither; y el segundo, a éste. El pulimento a máquina y a mano, como el pintado, son realizados internamente en el taller. A todos los trabajadores, se les paga un salario fijo.

El diseño de los productos no es propio, pero Emilio se encarga de darles una terminación que los dota de un toque muy exclusivo. Las plantillas son elaboradas por el propietario y el control de gestión ésta en la fase inicial de implementación. Ello permitirá al propietario tener un registro de sus ingresos y egresos de sus gastos principales, y así, poder calcular el efectivo de que dispone de manera periódica.

La confección. Su historia y desarrollo

La historia de esta actividad productiva se ha sustentado principalmente en los relatos de los productores más antiguos y prestigiados de Moca en el mundo de la confección. Ello se debe a la inexistencia de trabajos escritos, pero también a que, mediante el dialogo, logran fluir aspectos centrales que se pueden discutir detenidamente. Cabe resaltar que estos productores, por la larga experiencia que han tenido en el mundo de la producción, acceden a un nivel de sabiduría difícil de encontrar en académicos y profesionales del ramo. Como dice Toño, uno de los confeccionistas con más experiencia: “Yo no soy un intelectual, sino un fruto popular”.

Toño es uno de los artesanos y productores de la confección con más tiempo en esa profesión, y debido a ello, constituye una referencia casi obligada de los demás sastres, cuando se habla de esta industria. Toño, que es hijo de artesano pero no de la confección, comenzó muy joven a trabajar. En 1943, a los doce años, entró como aprendiz en el taller de uno de los amigos de sus abuelos, con los cuales mantenía relaciones muy estrechas. En esos tiempos, el poder trabajar era tan honroso, que no se le remuneraba a los aprendices como actualmente. Luego, Toño tuvo el privilegio, según él, de laborar en los talleres de los dos sastres más competentes que existían en ese entonces, que eran Elías Pacheco y Marino Castellano. En la década

de los treinta y de los cuarenta, todos los sastres cocían a la medida, y los aprendices como él se dedicaban a ayudar a los maestros en la confección de los sacos y los pantalones. Los maestros eran muy celosos de sus conocimientos, y los aprendices tenían que esperar que éstos se retirasen del trabajo para poder aprender a manejar las máquinas, así como practicar en las diferentes operaciones que debían efectuarse para confeccionar un saco y un pantalón correctamente.

Según Toño, a partir de 1950 los diferentes sastres que estaban en los talleres comenzaron a independizarse y formar sus propias pequeñas empresas. Él analizó esta tendencia, y vio en ella una posibilidad de tener su propio taller. En 1952, decidió poner su pequeña empresa, pero no contaba con el capital suficiente. Sin embargo, se agenció paulatinamente los medios necesarios. Su tía le dio un centímetro, un amigo las tablas para que se construyese una escuadra, la abuela le consiguió la tijera, y le alquilaron una máquina de coser Triumph por peso y medio a la semana. Le alquilaron, después de largas negociaciones, un local por seis pesos mensuales. Con el fin de congraciarse con su locataria, después de un gran esfuerzo, pudo pagarle el primer mes de renta a los veinte días.

Debido a las dificultades económicas que atravesaba el país en el tiempo de Trujillo, y sobre todo los sastres, se debían realizar grandes esfuerzos de ventas para poder tener pedidos. La promoción de los productos y/o servicios se realizaba principalmente en el tiempo de la cosecha del café, dado que en esos momentos los productores disponían de dinero. Toño se acuerda que en 1953, principalmente entre agosto y diciembre, logró maximizar sus ventas, debido a los altos precios del café, como consecuencia de una mala cosecha en Brasil, uno de los principales productores de este producto a nivel mundial.

Toño cuenta que, a causa de la carencia de una demanda continua en la década de los cincuenta, los sastres debían combinar sus actividades de confección con otras. Lograron formar una orquesta que les permitió incrementar sus ingresos, pero también participar en difundir la cultura popular. Después de Trujillo, los sastres, que en su mayoría eran contestatarios del orden existente, formaron sindicatos con el fin de impulsar medidas que mejoren su situación. Toño considera que, a partir de 1963, pudo notarse un incremento de la actividad en la confección, lo que motivó un aumento importante en el número de talleres, que según Vasilio, otro confeccionista de gran experiencia, llegó a alcanzar la cifra de doscientos en el año 1970, que es similar a la actual.

Actualmente, Toño tiene un taller pequeño de cinco trabajadores a tiempo completo, y uno a medio tiempo, que es profesor y que complementa sus ingresos cocinando. Considera que no pudo hacer una empresa de mayor envergadura, porque es un mal administrador del dinero. Él piensa que sólo es “un trabajador con dignidad, lo cual hace que las cosas le salgan bien”. Toño considera que las relaciones con los trabajadores son fundamentales para poder obtener productos de calidad a precios razonables y, de esa manera, tener una clientela estable que le de continuidad a su taller, el cual, con el tiempo, ha devenido una parte muy importante de su vida. Él fija el horario en función a la situación concreta de sus operarios, tomando en consideración la distancia entre su trabajo y su domicilio, donde almuerzan, y también toma en cuenta las costumbres de los clientes. Tiene un horario que trata con mucha flexibilidad de 8am a 12pm y de 1.30pm a 5.30pm. Les da una hora y media para el refrigerio a sus trabajadores, facilitándoles la cocina de su casa para que elaboren su propia comida. Paga por ajuste, puesto que la demanda es estacional, en tanto depende en buena medida de la cosecha del café. Los ingresos de sus operarios, que están entre los ochocientos y mil pesos a la semana, se sitúan por encima del promedio de la localidad. Considera al trabajador como un ser humano lleno de potencialidades, y no como un simple operador o fuerza de trabajo. Toño piensa que el éxito de un taller depende no sólo de lo que pasa dentro de éste, sino de las relaciones que se construyen en el seno de la familia, con los amigos en el barrio, en la localidad, en el país, y ahora piensa que cada vez es más importante analizar lo que sucede a nivel mundial. Estima que el apoyo que tuvo de su familia fue decisivo. Siempre ha contado con su esposa, tanto moral como profesionalmente. Lo ayudó mucho, dentro de la empresa, elaborando pantalones, lo que le permitió a él confeccionar sacos, que era lo que más le gustaba. Es decir que la división del trabajo se extendió al ámbito familiar. Esta participación de la familia en el trabajo del taller se amplió con la ayuda que tuvo de su hijo Daniel, que se inició como aprendiz a la edad de diez años y que actualmente, dirige el taller con relativo éxito.

Toño señala que nunca presionó a sus hijos a trabajar con él en el taller, porque es un convencido de las relaciones democráticas a todos los niveles. El acercamiento de Daniel al taller fue por la propia inclinación de éste por esta actividad. Sus otros dos hijos se dedican a profesiones totalmente distintas a la de la confección. Toño fue construyendo esta vocación democrática con el pasar del tiempo, debido a que experimentó en carne

propia el “aplastamiento del ciudadano por el Estado en el tiempo de Trujillo”.

En su barrio, ha sido uno de los promotores más activos de las organizaciones vecinales y de los vínculos de éstas con el Gobierno local. Considera que los resultados obtenidos son muy limitados, por un lado, por la falta de entusiasmo de los vecinos, y por otro, por los criterios fundamentalmente electoreros con que operan las municipalidades.

Toño ve difícil el futuro de la confección en Moca y a nivel nacional, dado que las zonas francas quieren vender en el mercado interno, y porque se está extendiendo peligrosamente la venta de ropa de segunda mano que él considera como una competencia desleal.

El grupo de eficiencia colectiva de la confección de Moca (USAMIB)

Este es un grupo que estuvo demostrando una gran propensión al trabajo cooperante. Se constituyó en base a quince propietarias y propietarios de talleres que emplean de uno a cuatro trabajadores. En general, todos laboran directamente en la producción, igualmente manejan las relaciones con los clientes, y realizan las actividades administrativas.

El grupo ha estado trabajando, con el fin de establecer un economato, para lograr racionalizar sus compras de materiales y reducir los precios de los insumos que adquieren en forma individualizada, y muchas veces de manera poco organizada. Con ese objetivo, se les dictó cursos al grupo, para que sus miembros en su conjunto tengan los conocimientos para poder participar activamente en la elaboración del estudio de viabilidad del economato y de su implementación. Deben ser los actores principales en este proceso para que el estudio no les sea ni extraño, ni ajeno. Debe ser un proceso que ellos lideren. Tienen que hacerlo suyo, para que pueda materializarse.

Los diferentes miembros del grupo se han iniciado desde muy temprana edad en el mundo del trabajo. Dionisio, con el fin de ayudar a la familia, comenzó a laborar a los doce años como aprendiz en la sastrería San Carlos. A los dieciocho años, puso un taller con su hermano, el cual tenía seis trabajadores. Realizaba tanto actividades administrativas como operaciones productivas. Combinaba el trabajo con el estudio de matemáticas y también con la música, ya que tocaba en una orquesta. Se retiró luego de estas actividades, porque contrajo matrimonio.

En 1992, se fue a trabajar a una panadería, y en 1993 creó su propio taller con un préstamo que le otorgó un hermano por diez mil pesos. La constitución de su pequeña empresa lo llevó a deber hasta por veintidós mil pesos, lo cual lo condujo a una situación financiera difícil. Comenzó a trabajar con dos operarios y un aprendiz. En la actualidad, cuenta con seis trabajadores y un aprendiz que trabaja a tiempo parcial. Considera que si logra reducir el elevado costo de los materiales, mediante la compra en conjunto de éstos por el grupo, su empresa tendrá un gran futuro.

Rosa es un miembro muy activo dentro del grupo. Se inició en el trabajo en 1986, a la edad de quince años, como operaria de la sastrería Adriano que tenía quince operarios. En el marco de las relaciones laborales, se vinculó sentimentalmente con el operario que realizaba los cortes del material y posteriormente, se casó. Debido al matrimonio, salió de esa empresa, y entró a laborar en el taller de Rumberto López, que era una pequeña empresa de ocho trabajadores. Trabajó como operaria durante dos años y medio, recibiendo un salario en función a lo que producía. Se retiró al salir embarazada, y estableció un taller en su propia casa, donde trabajaban aparte de ella, su esposo y hermano. Lograron establecer ese taller en base de un crédito que obtuvieron de un proveedor para adquirir maquinaria, y a los pequeños ahorros que pudieron acumular en sus trabajos anteriores. Posteriormente, su marido, con el fin de especializarse en la confección de pantalones, creó su propio taller, y ella, para complementarlo, se dedicó en el suyo a la fabricación de faldas y blusas. Rosa, en su taller tiene cinco trabajadores, mientras que él de su esposo diecinueve. Considera que el principal problema que enfrentan los pequeños productores de la confección es el que proviene de la venta de ropa importada de segunda mano, mucha de la cual proviene de la frontera con Haití, producto de la ayuda internacional que ese país obtiene.

Junior es uno de los pocos del grupo que no se inició desde muy joven en el mundo de la confección. En 1982, comenzó a estudiar arquitectura. Combinaba sus estudios con un trabajo que tenía como operario, confeccionando pantalones en una pequeña empresa de quince trabajadores. En esa empresa, conoció a su futura esposa, y al poco tiempo, se casaron. Este nuevo compromiso lo llevó a abandonar en 1983 su carrera de arquitectura. Instaló su propio taller de confección en la casa de su madre. Esta le proporcionó el centímetro, y un amigo le prestó una máquina de coser. Además, se capacitó en diseño en Santiago, con el fin de mejorar la

presentación y calidad de sus confecciones. En 1992, su hermano se fue de la casa de su madre, debido a que contrajo enlace, lo que permitió a Junior ampliar su taller. En la actualidad, tiene seis trabajadores y se dedica tanto a confeccionar como a administrar su negocio. Junior les ha enseñado a sus operarios a hacer de todo, con el fin de que puedan tener una perspectiva global del proceso de fabricación, y lo puedan ayudar a resolver los problemas del taller. Entre sus trabajadores tiene a dos hermanos.

Danilo es hijo de Toño, y desde que nació, vio coser en su hogar. Era el hijo que mostró mayor inclinación por la costura. A los once años, ya trabajaba en el taller con su padre, y a través de las conversaciones con éste, aprendió desde muy temprana edad los secretos de la confección, que era considerada en gran medida como un arte. De ahí lo importante que era y sigue siendo lo estético en esta actividad.

En el proceso mismo de la práctica en el taller de su padre, Daniel mostró gran destreza en la relación con los clientes, y a los quince años, contaba con una clientela propia que había logrado conformar en base a la ampliación del mundo social del taller. Toño, al percibir que Daniel podía conducir eficientemente el taller, comenzó a retirarse de manera estratégica de éste, cuando Daniel contaba apenas con diecisiete años. Además, Toño deseaba tomar distancia, con el fin de dedicarse a reflexionar más sobre las otras cosas de la vida que no tienen que ver directamente con la producción, y también para descansar, debido a que comenzó a laborar desde cuando era niño. Toño maneja muy filosóficamente la relación que existe entre el tiempo en que se dedica al trabajo y el que emplea en actividades que le puedan generar mayor satisfacción a nivel de su esencia. La violencia que ejerce el dinero en las personas, no ha logrado destruir en Toño sus motivaciones ajenas a la búsqueda casi unidimensional de obtener cada vez más ganancias. Toño se considera un mal capitalista.

Daniel actualmente dirige el taller, privilegiando las relaciones con los clientes, pero también se dedica al corte, y en menor medida a las otras actividades productivas. Es muy celoso de la limpieza y el orden en su taller, aspectos que le inculcó su padre desde cuando él era un niño. Considera que la limpieza expresa en gran medida la situación organizacional de un taller. Su planteamiento es muy similar al de Ohno, gerente de producción de Toyota, que fue uno de los impulsores en Japón de las nuevas formas de producción que han superado a la producción en masa

que fue la modalidad que primó en el mundo, en sus diferentes particularidades, hasta finales de los sesenta e inicios de los setenta.

Actualmente, Daniel coordina el grupo de eficiencia colectiva de la confección y piensa que la cooperación debe llevar a formas más eficientes de producción, mediante la especialización selectiva y la complementariedad entre los talleres en la fabricación, así como en la realización de las compras de insumos de manera conjunta, y también en la promoción concertada de sus ventas. Está preocupado por el futuro de la confección, debido a las iniciativas tendientes a invadir el mercado interno con ropa proveniente de las zonas francas, igualmente por la importación de ropa de segunda mano y del contrabando. Considera que sólo una acción organizada de los que trabajan en la confección a nivel local y nacional puede detener estas tendencias que inciden negativamente en las ventas y en el nivel de empleo de la industria de la confección de República Dominicana.

El calzado en Moca. Sus orígenes y evolución

El desarrollo de la industria del calzado en Moca no está desvinculado de la lógica que ha seguido esta rama a nivel nacional. Adquiere sin embargo en ese espacio socioeconómico concreto sus especificidades en el proceso de su estructuración social y económica.

La producción de calzado en Moca se inició y desarrolló básicamente a través de pequeñas empresas que realizaban sus ventas en el mercado principalmente local, y que generalmente pagaban un salario por ajuste. Esta industria surgió en la década de los treinta, mediante el establecimiento en 1937 de la empresa de Francisco H. Espejo, que comenzó a operar con mano de obra haitiana. Tenía su local frente a la Iglesia del Rosario, y se dedicaba a producir alpargatas al por mayor. En ese mismo año, se creó otra pequeña empresa, cuyo propietario era Ramón Espinal, conocido por Ali que elaboraba zapatos de piel al por menor.

En la década de los cuarenta, la pequeña producción de calzado prácticamente no evolucionó. No obstante, la modificación del artículo 90 de la constitución de 1942, que tenía como objetivo de fomentar la producción industrial a través de la exoneración de impuestos, como se señaló, sólo promovió ciertas empresas grandes.

A principios de la década de los cincuenta, se abrió otra pequeña empresa de propiedad de Luis Balcazar que, al igual que la anterior, producía calzado de piel al por menor. A inicios de los sesenta, el hijo del creador de la primera empresa de calzado de Moca estableció la primera gran empresa

de calzado, Moka Shoe, en el marco de los incentivos de la “Ley de Franquicias Industriales y Agrícolas” dada en los cincuenta. Esta fue una empresa de más de quinientos trabajadores, que se sustentaba en los principios de la producción en masa por lote, es decir de series largas de los diferentes tipos de calzado que se fabricaban. Su producción diaria alcanzaba los dos mil quinientos pares. La fabricación principal era la de calzado de piel para hombre, en diferentes estilos y colores. Esta empresa importó maquinaria moderna de Italia, Alemania y Estados Unidos. Moka Shoe logró también beneficiarse de la Ley N°299 de Promoción Industrial, que se dictó en 1968. La producción de esta empresa se exportaba tanto a Puerto Rico como a Estados Unidos. La Moka Shoe, siguiendo la lógica de la producción en masa por lote, definió estándares de fabricación, pero basados en experiencias foráneas difícilmente alcanzables por los trabajadores mocanos que operaban en otro contexto, lo que hizo que no pudieran acogerse a los incentivos salariales por superar esos estándares. Por otro lado, el tipo de organización que adoptó la empresa jerarquizó marcadamente las relaciones entre propietarios, técnicos y trabajadores. Ambas medidas ocasionaron relaciones conflictivas entre los diferentes agentes que trabajaban en la empresa, lo que motivó que, a mediados de los setenta, Moka Shoe se trasladara a Santiago y estableciera una unidad productiva más grande que la de Moca.

A finales de los sesenta, se implantó en Moca una empresa de veinte trabajadores, siendo su propietario un francés de nombre Jimmy Water. Esta empresa sólo se dedicaba a la fabricación de calzado de dama. En ella se formaron algunos de los futuros pequeños empresarios que se instalaron en la década de los setenta. Entre ellos, cabe destacar a Felix, que comenzó a trabajar a los nueve años y que, en la actualidad, es propietario de una empresa de cierta importancia dentro del grupo de eficiencia colectiva Huellas. Es también presidente de la Asociación de Calzado de Moca.

En la década de los setenta, habían alrededor de treinta pequeñas empresas. Sin embargo, varios de los pequeños empresarios, viendo las pocas perspectivas de desarrollo de la pequeña producción de calzado, decidieron emigrar a Venezuela a partir de 1976. Entre ellos, se encontraban Gabriel Hernandez, Renato Jiménez, Manolin, Felix, entre otros.

A partir de 1978, se prohibió la importación de calzado en República Dominicana, lo que motivó que los zapateros mocanos que se fueron a Venezuela regresasen y participasen decididamente en mejorar la calidad del calzado fabricado en Moca. A finales de la década de los ochenta, existían aproximadamente cincuenta empresas, cuyo número promedio de

trabajadores por establecimiento fluctuaba entre doce y quince. La mayoría de los propietarios de estas unidades productivas adquirieron sus conocimientos en la misma práctica productiva, al igual que sus trabajadores. Además, más del 95% de los pequeños empresarios intervenían directamente en la producción, y en muchos talleres, existía una rotación de los trabajadores entre las diferentes operaciones que conformaban el proceso de fabricación de calzado, tanto de niño, caballero y dama. Asimismo, la solución de los problemas de producción en la empresa se realizaba, por lo general, en forma directa entre el propietario y el trabajador.

En la primera mitad de los años noventa, la producción de calzado en Moca comenzó a sentirse afectada. Actualmente, se está tratando de reactivarla mediante la conformación de grupos de eficiencia colectiva. Los propietarios y trabajadores ven en la cooperación un medio eficaz para enfrentar a las nuevas formas de competencia que están apareciendo como producto de una economía que se abre cada vez más, sin contar con un marco institucional idóneo que pueda regular adecuadamente este proceso, a diferencia de lo que sucede en los países industrializados.

Moca ha mostrado, al igual que las experiencias de Santo Domingo y Santiago, que los procesos de acumulación y organización de la producción no siguen los principios y normas establecidos por las teorías más divulgadas y aceptadas a nivel mundial en economía, administración de empresas e ingeniería industrial. El proceso de creación de empresas se origina básicamente por el proceso de acumulación de conocimientos de los trabajadores que tratan de hacerse de una visión global del proceso de fabricación. Una vez obtenidos los conocimientos necesarios, éstos logran materializarse en un taller a través de pequeños ahorros obtenidos en su calidad de trabajador, y también de préstamos de familiares y amigos, y en algunos casos, de usureros. La organización institucional formal prácticamente no participa en estos procesos, o si lo hace, no tiene relevancia. Solamente en muy pocos casos, el crédito ha desempeñado un papel central.

Debido a que la capacitación y educación de los que dirigen las empresas se han dado en la propia práctica, no propician una concepción tayloriana de la organización del trabajo donde prima una división marcada entre el trabajo manual y intelectual. Por otro lado, la movilidad de los trabajadores entre distintas empresas o en una misma, va en contra de la lógica de una parcelación estática del proceso productivo. Todas estas características y

especificidades deben llevar a una profunda reflexión sobre las políticas económicas y la educación nacional, así como sobre las posibilidades de aprovechar la flexibilidad organizacional de las pequeñas y medianas empresas, para potenciar nuevas formas de fabricación que aumenten la producción a través del establecimiento de relaciones sociales solidarias y cooperantes.

La asociación de productores de calzado de Moca

La importancia que tenía el calzado en la vida económica y social de Moca llevó a crear una asociación en 1979. Desde su fundación, esta organización representativa de los intereses de los propietarios de las empresas del calzado ha centrado su accionar en solicitar ayuda a los gobiernos en el aspecto casi exclusivamente financiero. Esta posición ha motivado a que la asociación no tuviese una propuesta integral, que permitiera que sus miembros pudieran desempeñar un papel activo en la solución de los problemas de esta industria. La evolución de la asociación, debido a su lógica de actuación, la ha llevado casi siempre a entrar en crisis en el momento en que la industria de calzado está en problemas, y cuando el gobierno no la apoya directa o indirectamente. Así se tiene que la asociación enfrentó problemas a principios de los noventa, y recién se reorganizó en 1996, en el marco del cambio político. Se puede señalar que se ha desarrollado una concepción corporativista dentro de la asociación, en tanto hace depender su accionar casi exclusivamente de sus vinculaciones con los gobiernos del momento.

Los grupos de eficiencia colectiva. El grupo Huellas

Este grupo se constituyó en 1998. Huellas, quizá por ser el primer grupo de la rama de calzado en Moca, presenta características muy peculiares, que es bueno exponer en detalle, en tanto han incidido en su ulterior desarrollo. Huellas se conformó en gran parte con miembros de la directiva de la asociación, los cuales pertenecían en su mayoría a una misma agrupación política. Por otro lado, cabe señalar que los que han participado en el grupo Huellas han tenido una contribución importante en el desarrollo de esta industria en Moca, muchos de ellos desde los albores de esta actividad como industria.

La directiva de la asociación ve en la organización colectiva de los productores en grupos de eficiencia colectiva una forma de defender la

industria ante la agresiva competencia externa, pero también una estrategia para ampliar los horizontes de actuación de la asociación que prácticamente se circunscribe a la solicitud en abstracto de créditos, lo que ha motivado a que no alcanzara resultados concretos, poniendo en juego su futuro como institución.

El grupo Huellas se inició con gran entusiasmo, tratando de canalizar sus esfuerzos a la solución de lo que sus miembros consideraban el problema central, que era el de sus bajas ventas. La necesidad de darle solución a lo anterior posibilitó su cohesión en un tiempo relativamente corto. Pero, por otro lado, obstaculizó el proceso de abordar de manera integral su problemática, al no dedicar el tiempo suficiente a la discusión de los aspectos medulares de sus procesos de trabajo, como eran el flujo productivo, la calidad, la programación de la producción, la organización del trabajo y las formas de pago a sus trabajadores. Igualmente, no analizaron con el detenimiento debido los aspectos de diseño e ingeniería del producto. Sin embargo, cabe remarcar que algunos de sus miembros asistieron a un curso de diseño que fue dictado a los diferentes grupos de eficiencia colectiva del calzado del Cibao.

La solución de sus problemas de realización de la producción la visualizaron concretamente en la instalación de una tienda, donde los miembros del grupo y otros productores de la región podían colocar sus productos, sin tener que pasar por intermediarios. Estaban conscientes que sus ventas dependían de la calidad de su producción, pero consideraban, muchas veces con cierta subjetividad, que ésta era buena y que era comparable con la importada, ello, a pesar de que en un encuentro que se tuvo con una organización cultural de un barrio, varias miembros mujeres hicieron serios señalamientos sobre la calidad de los zapatos de los talleres de los miembros del grupo.

También, se pudo percibir en el grupo una tendencia marcada a tratar de alcanzar resultados rápidos, es decir una concepción del tiempo cortoplazista que choca generalmente con acciones orientadas a transformar la organización productiva y el diseño, en tanto sus resultados se ven en un plazo mayor. Como se puede apreciar, existe una relación estrecha entre privilegiar la valorización, el tratar de lograr resultados en el más breve plazo, y una concepción inmediateista del tiempo. Con esa lógica, se delega a un segundo plano la solución de la problemática de la organización productiva que, a la larga, deviene en un aspecto medular, debido a su incidencia en la calidad y los costos, y por ende, en las ventas.

Es difícil poder modificar, de manera democrática, en un plazo breve, una lógica que privilegie resultados inmediatos. Lo importante es estar consciente de la debilidad inicial, y tratar de cambiar en forma progresiva esta estrategia que sólo contempla el corto plazo. Dentro de ese contexto, se realizaron esfuerzos tendientes a articular fuertemente el desarrollo de la tienda con los programas de la producción del grupo, con el fin de evitar las inmobilizaciones innecesarias de productos en la tienda de los distintos talleres que mermaban el capital de trabajo de éstos, lo que constituía uno de los problemas centrales que deseaban resolver con la tienda. Por otro lado, se trató igualmente de que ésta deviniese un medio de consulta permanente a los clientes a fin de mejorar el diseño, definir el tipo de calzado a fabricar, y para que sirva de instrumento para el incremento continuo de la calidad, mediante la identificación de los defectos del calzado, que se exhibían en la tienda.

La razón instrumental lleva por lo general a privilegiar lo fenoménico sobre los aspectos medulares. Tiende a darle prioridad al mundo de las apariencias. Esa racionalidad instrumental imperó en un inicio en algunos grupos. El reto consistió en superar esta racionalidad y introducir una razón que, mediante la discusión, pero sin excluir los conflictos y contradicciones, se abordasen sistemáticamente los problemas esenciales. Es una tarea compleja, pero es la única que permite superar la disociación mecánica entre el espejismo que crea la valorización y el proceso de trabajo. La unidad de estos aspectos del proceso de producción, visto como totalidad, es indispensable para consolidar a los grupos, sino su futuro será incierto, y la cooperación sujeta a las coyunturas.

Los miembros del grupo Huellas. Su vida en la producción

Como ya se señaló, los miembros de este grupo han tenido y tienen un papel significativo en la industria del calzado de Moca y también del país. Félix es el coordinador del grupo y también presidente de la asociación y tiene más de treinta años en el mundo del calzado. Nació en el campo, pero posteriormente residió en la parte baja de la ciudad de Moca, donde se ubicó en un principio un número importante de talleres de calzado. Desde muy temprana edad, comenzó a trabajar en la producción de calzado. A los nueve años, se convirtió en todo un niño-hombre, laborando como aprendiz en la única empresa grande de calzado que tuvo Moca, que fue Moka Shoe. Como en muchos casos estudiados, esa oportunidad se la brindó un maestro, amigo de la familia, que trabajaba en esa empresa. Es decir que las

relaciones amicales, familiares y el trabajo conforman muchas veces una unidad indivisible en este mundo de la pequeña producción, las cuales contribuyen a la conformación de la cultura popular, que es un aspecto central para alcanzar la cohesión dentro de este mundo productivo, poco comprendido y atendido por lo que es el mundo formal.

Felix trabajó en Moka Shoe aproximadamente cuatro años, y se retiró teniendo una visión bastante completa de como operaba una gran empresa, con su división marcada del trabajo en la producción, la formalidad en el horario, la separación formal entre lo productivo y las ventas, entre otros aspectos. Luego laboró en talleres relativamente pequeños con no más de doce trabajadores, como el de Daniel Regalado y el de José Sánchez. En los dos talleres, entró como ayudante de montador por su escasa edad, pero en el segundo, logró con el tiempo ser montador. Más aún, ya a los finales de su estadía, en el taller de José Sánchez, devino en encargado del taller pero sin dejar de ser montador. Es decir que, como en casi toda la pequeña producción, la supervisión y la operación difícilmente se disocian, más bien se complementan y potencian.

José Sánchez, que era el propietario del taller, aparte de dedicarse a administrar y vender, también trabajaba directamente en la producción, es decir que el hecho de ser propietario no lo desligaba del trabajo manual. Una de las manualidades que desarrolló fue el corte de correas que es un producto que se fabricaba aparte del calzado. También, cosía y cortaba lo que se denominan “bultos escolares”. En el taller de Sánchez, el tiempo se trataba de manera flexible. Por ejemplo, el que no llegaba al trabajo antes de una hora considerada excesivamente tardía (retraso de más de cuarenta minutos), se le iba a buscar a su casa. Si no se le encontraba, se trataba de reemplazarlo por otro, o un operario debía realizar adicionalmente las tareas del ausente. Esta lógica de tratar de manera flexible el tiempo de trabajo conduce inconscientemente y conscientemente a que se privilegie la forma de pago por ajuste. La lógica en que se concibe el tiempo y la forma de pago se vinculan tanto subjetiva como objetivamente. La carencia de una regulación administrativa y la existencia de un proceso de trabajo no racionalizado hicieron que este taller cerrara. El propietario devino en vendedor del taller de Jimmy Water en 1976, y Felix entró como montador, pero pronto tuvo que irse, en tanto no se le pagaba puntualmente. Se fue a trabajar al taller de Ruben Ferreyra, donde el supervisor era un familiar suyo. En esa empresa de veinticinco trabajadores, se quedó apenas ocho meses, para luego ir a un taller pequeño de ocho trabajadores que, al poco tiempo, se mudó a

Santiago, lo cual lo llevó a renunciar, debido a que su salario no le alcanzaba ni para el pasaje.

En 1979, Felix se asoció con su hermano, y ambos pusieron un pequeño taller, pero no obtuvo los resultados esperados, y se vieron obligados a cerrarlo. En 1982, viajó a Venezuela y trabajó en un taller de dieciocho trabajadores, donde aprendió a montar zapatos cerrados, técnica que posteriormente implementara en Moca, a su retorno. Esta es una forma de transferencia de tecnología que tiene al trabajador como base de la innovación, lo cual ha podido apreciarse en repetidas oportunidades en el mundo de la pequeña producción. Lo planteado rompe con el esquema comúnmente difundido, en lo cual la innovación tecnológica procede de la gran empresa, y/o del empresario Schumpeteriano, y/o del capital extranjero. Este es uno más de los aspectos de nuevo tipo que surgen de este mundo poco conocido de la producción que no responde a la racionalidad instrumental y/o funcional en boga que rige en los centros académicos o los medios de comunicación escritos y orales.

En Venezuela, Felix y tres socios conformaron una pequeña empresa, pero la carencia de un criterio unificado entre ellos llevó a que el taller entrara en dificultades y tuviera que cerrar. Después de varios intentos fallidos de ir a Estados Unidos y Puerto Rico, puso en 1986 una pequeña empresa en Moca con su hermano, donde su aporte fue su capacidad de producir zapatos de nuevo tipo, como el calzado cerrado de dama que aprendió a fabricar en Venezuela. En esa empresa, los siete que trabajaban eran de la familia. El taller entró en problemas por la propensión a utilizar los escasos ahorros en adquirir terrenos, o a utilizarlos en comprar vehículos. Esta tendencia corresponde, en gran medida, a la concepción rentista y consumista que va contra la lógica de acumulación que deben seguir los pequeños talleres que se crean con un pequeño capital inicial. Todo lo anterior condujo a que Felix se separara de la sociedad y comenzara a trabajar en 1990 por su cuenta, con un mínimo de capital inicial y utilizando como local su casa.

Actualmente, tiene un taller separado de su vivienda, y está dedicado a la fabricación de calzado de niño. En su pequeña empresa, combina sus actividades de administración y ventas con intervenciones directas en la producción, realizando preferentemente el troquelado.

Felix visualiza el futuro del calzado como difícil, y centra gran parte de sus esperanzas en el éxito de la tienda que ha constituido con gran esfuerzo el grupo, aunque está consciente que todavía no se ha logrado concebirla como una propiedad colectiva que le pertenece al grupo en su conjunto, pero a su vez, a cada uno de ellos, y que por ende debería prodigársele un tratamiento

similar al que se le brinda a los talleres de propiedad individual. Existe un conflicto todavía no resuelto entre propiedad individual y propiedad colectiva que ha obstaculizado el proceso de darle la debida prioridad a la gestión de la tienda. La lógica que ha seguido la cooperación entre el grupo no ha permitido que se asuma la tienda como un proyecto común. El llevar a la práctica una concepción colectiva de trabajo es un proceso socialmente complejo, que depende de la transformación de los valores morales y éticos a nivel esencial del grupo en su conjunto.

Manolin y Carlos son hermanos, y en la actualidad son socios de una empresa que, en promedio, emplea diecisiete trabajadores. Sus vidas en el trabajo se han desarrollado en el calzado, pero cada uno tuvo su propia trayectoria hasta que tomaron la decisión de juntarse.

Manolin, como gran parte de los zapateros, se inició a una edad muy temprana en el mundo del calzado. A los ocho años, fue aprendiz en el taller de Francisco Espejo padre, y a los doce años, llegó a ser ayudante en la pequeña empresa de Aristóteles Espinar. En ese centro de trabajo, laboraba por las mañanas, en las tardes iba a la escuela, y en las noches limpiaba zapatos para obtener ingresos adicionales que contribuían al ingreso de su familia. A los dieciséis años, Manolin logró ser maestro zapatero en el taller donde se inició trabajando. Posteriormente, laboró también como maestro en la empresa de Jimmy Water por un periodo de dos años, y luego otros dos años en el taller de Aristóteles Espinar, en el cual había trabajado anteriormente. Debido a que consideraba que el calzado en Moca tenía pocas posibilidades de desarrollo futuro, al igual que otros zapateros mocanos, viajó a Venezuela para poder tener un mayor ingreso y tecnificarse, en tanto tenía conocimiento que en ese país la industria del calzado se encontraba más desarrollada. En Venezuela, trabajó como montador, y pudo apreciar que existía en ese país una división del trabajo más pronunciada entre la supervisión y los trabajadores directos que en Moca. Además, cada trabajador tendía a especializarse básicamente en una sola operación, y existía mucho más disciplina en lo referente al cumplimiento del horario de trabajo.

En 1984, Manolin regresó a Moca, y puso su propia fábrica conjuntamente con su cuñado, aportando a la sociedad maquinaria y hormas que trajo de Venezuela. Como la sociedad entró en problemas, decidió viajar primero a Estados Unidos, país en el cual trabajó como soldador, y posteriormente a Venezuela, donde volvió a laborar en su especialidad, que es la de fabricar calzado.

En 1995, regresó a Moca y puso su actual fábrica con su hermano Carlos. Se dedicó en ella fundamentalmente a su administración, aunque también se metió directamente en la producción cuando las circunstancias lo demandaban. Su intervención en la producción no era muy continua como en otros talleres. Mantuvo un horario que debía cumplirse estrictamente de 7:30 a 12:00pm y de 1:30 a 6:30pm. Los días lunes y viernes por las tardes, sólo se laboraba hasta las 6pm. Le pagaba a sus trabajadores un salario fijo semanalmente, en tanto consideraba que el pago por ajuste va contra la calidad.

Ultimamente, su empresa estaba operando al 30% de su capacidad instalada, fenómeno que atribuía a la competencia externa, muchas veces desleal. Además, tenía inmovilizado aproximadamente veinticinco mil pesos en la tienda.

Carlos, el socio y hermano de Manolin, comenzó a trabajar a los diez años, vendiendo pegamento, y luego como doblador en un taller metalmecánico. En 1982, a los dieciséis años, fue empleado como cortador en el taller de calzado de José Mora, en el cual permaneció dos años. En 1984, se trasladó a Santo Domingo, donde laboró en el taller Elvira como cortador. En 1994, regresó a Moca como encargado de una pequeña empresa, y como ya se señaló, actualmente está en sociedad con su hermano.

Carlos considera que el futuro del grupo está en la tienda. Pero tiene una visión muy particular, en tanto disocia el desarrollo futuro de la tienda de los talleres de producción que conforman Huellas. Profundizando mediante el dialogo con Carlos sobre su planteamiento, se ha podido apreciar que visualizaba la tienda sólo de la perspectiva de su rentabilidad comercial. El no cree más en la producción por todos los sinsabores que ha tenido que enfrentar en su vida, y piensa que la tienda podría vender hasta zapatos importados. Una parte del grupo no está de acuerdo con esta posición, en tanto pone en juego no sólo el futuro de sus talleres, sino también a ellos mismos, ya que se consideran fundamentalmente productores. Señalan que eso es lo que han hecho toda su vida, y piensan que apartarse de la producción haría que todo su mundo se les venga abajo. Se está tratando de resolver este conflicto de visiones del futuro desde la perspectiva del desarrollo de la producción nacional, ya que la desaparición de los talleres, debido a una perspectiva solamente comercial, incidiría en el desarrollo de Moca por su impacto en el empleo y la dignidad que la producción genera en esa localidad. Sin embargo, la solución final dependerá de la posición

que adopte el grupo Huellas luego de superar, de ser posible, sus conflictos y contradicciones.

Luis es otro miembro del grupo Huellas. Se inició muy joven en el mundo de la zapatería. A los doce años, ya trabajaba como aprendiz. En 1985, laboró en el taller de Elías Lulo como plantillero, y luego con su padre que tenía una pequeña empresa conjuntamente con Hernán Mora. Posteriormente, se retiró este último, y entró Carlos, el actual socio de Manolin. A la salida de Carlos, Luis se encargó de la empresa, realizando funciones de administración, organización de la producción, pero también se responsabilizó por el área de plantillas.

En la actualidad, su taller tiene doce trabajadores, y produce zapatos escolares de piel. Considera que la industria del calzado en Moca está pasando por una fase recesiva, lo que ha conducido a que su pequeña empresa esté operando entre el 25 al 30% de su capacidad. Piensa que la tienda puede coadyuvar a la solución de los problemas del grupo, siempre que logre incrementar la rotación de su capital de trabajo, ya que tiene aproximadamente quince mil pesos en mercadería inmovilizados en ésta.

Juan, que también integra este grupo, empezó desde niño a trabajar en el mundo del calzado. A los siete años, era lustrador de zapatos. A los doce años, devino en aprendiz en el taller de Luis Guzmán, donde trabajó por espacio de diez años como cortador. Esa función la realizó posteriormente en la empresa de Cesar Jiménez, y luego también en la de Pedro Peralta, aunque en esta última llegó a ser supervisor, pero sin dejar de realizar el montado del calzado.

En 1989, Juan consideró que tenía la suficiente experiencia para iniciar su propio taller, y comenzó con un capital de trabajo de trescientos pesos. Ultimamente, su empresa cuenta con trece trabajadores y se dedica a la fabricación de calzado de dama. En su taller, combina las actividades de administración con su participación directa en la producción, la cual está supeditada en gran medida al cuello de botella que se tiene en un determinado momento en la fabricación. Está trabajando al 35% de su capacidad, y considera que el futuro del calzado en Moca depende en gran parte del desarrollo de los grupos de eficiencia colectiva y de una efectiva defensa de la producción nacional.

José, que es otro miembro de Huellas, también se inició desde niño en el mundo del calzado. A los nueve años, ya era aprendiz, y luego trabajó en

cinco talleres en diferentes operaciones, hasta que decidió en 1987 formar una empresa con un primo. Comenzó a una escala muy reducida, con sólo tres trabajadores. Sin embargo, la sociedad no prosperó, y después de dos años, se disolvió y él puso su propio taller.

Cuenta en el presente con doce trabajadores, a los cuales hace rotar entre las diferentes operaciones que componen su proceso productivo. Viene produciendo sandalias de dama y zapatos de niño, y está operando al 40% de su capacidad productiva.

Ernesto, hijo de comerciante, es miembro de Huellas, y al igual que sus compañeros, trabajó desde niño en el mundo del calzado. A los once años, ya era aprendiz de un pequeño taller. Antes de poner su propia empresa, laboró en tres talleres en Moca, y luego viajó a Venezuela y Nueva York para seguir perfeccionándose en el mundo del calzado. Sin embargo, las complejidades de la vida hicieron que luego de trabajar en una pequeña empresa de calzado en Nueva York, incursionara en el comercio. En 1993, se compró una bodega en Nueva York, y se dedicó a ese negocio hasta 1998, debido a que decidió volver a Moca para reinsertarse en el mundo del calzado. En esta ciudad, ha puesto un taller que tiene trece trabajadores, para fabricar calzado de mujer y de niña. Piensa que esta industria está pasando por una fase recesiva, lo que ha incidido en el uso de su capacidad instalada. Su empresa sólo estaba operando al 35% de su capacidad. Considera que el futuro de la tienda que han establecido es incierto y que su éxito dependerá en gran medida de la transformación productiva de la industria del calzado y del apoyo que le brinde el Estado.

La cooperación en el grupo Huellas

La cooperación que se da en un grupo, es producto de muchos elementos que se combinan y potencian: del entorno en que se desarrolla; de los orígenes, motivaciones y procesos de vida de sus miembros, tanto propietarios como trabajadores; de las relaciones entre ellos, con sus amigos y familiares; y también de la racionalidad y concepciones de la vida que imperan en el grupo.

El grupo de Huellas, como ya se señaló, tiene una génesis muy especial, aun en el marco de la realidad socioeconómica y política de Moca, y también del país. Ello ha motivado rigideces para liberar las capacidades que permitan desarrollar una cooperación cooperante y no incorporada y

coyuntural. Para coadyuvar a que la cooperación no sea conceptuada y impuesta desde arriba, se promovió a que ésta fuera resultado de un proceso democrático plural que partiera de la problemática de la base productiva. La génesis de Huellas y su composición han llevado a que se tratara de combinar en una primera fase de manera flexible los intereses individuales con los colectivos. Esta relación compleja entre lo individual y lo colectivo tuvo que tomarse muy en cuenta para evitar que desde un primer momento se generasen conflictos irreconciliables que refrigerasen la experiencia o la frustrasen. Sin embargo, a pesar del esfuerzo, no se logró superar la visión muchas veces encontrada entre: la propiedad individual de los talleres y la propiedad colectiva de la tienda; la asesoría circunscrita a un taller o la realización de ésta a nivel del grupo en su totalidad. Dentro de esta problemática delicada, la estrategia para promover la cooperación en el grupo estuvo orientada, en un primer momento, a mejorar las disposiciones de planta de los talleres para incrementar su flujo productivo y productividad, con el fin de evitar el mal uso del capital de trabajo, mediante la superación de los cuellos de botella dentro de los procesos de fabricación de las distintas unidades productivas. Pero, si bien estas intervenciones fueron individualizadas, se hicieron en el marco de mejorar el abastecimiento, tanto en cantidad como en calidad, del grupo como un todo a la tienda. Este esfuerzo tuvo que complementarse con una mejor programación de la producción, un mayor desarrollo de la ingeniería del producto, y del diseño. Todo ello era para lograr una gestión económica y financiera articulada entre la tienda y los talleres, donde se tuvo que enfrentar problemas esencialmente humanos, más que técnicos.

Por otro lado, el grupo, para superar sus limitaciones iniciales, debe concebirse como un grupo abierto. En este sentido, debe permitirse el ingreso de nuevos miembros y la salida de aquellos que piensan que la cooperación es sólo un medio de lograr satisfacer intereses economicistas individuales inmediatos. Esto oxigenaría la experiencia y la potenciaría, caso similar que aconteció con el grupo de muebles CODEMA, en Santo Domingo.

Para coadyuvar en el proceso de cohesión del grupo, se realizó un esfuerzo interesante con su entorno más cercano. Las esposas de los miembros de este grupo se organizaron con el fin de constituirse en una asociación de consumidores para defender la producción nacional y los intereses de los consumidores, sobre todo de productos foráneos de baja calidad cuyo reducido precio no logra compensar las deficiencias encontradas en estos

artículos que se expresan en su reducida duración. El grupo de esposas de los propietarios debe ser complementado con la participación de las cónyuges de los trabajadores. Por otro lado, es de crucial importancia obtener la participación sistemática de los trabajadores en la experiencia, por el papel central que desempeñan en el mundo de la producción. Igualmente, se debe potenciar el proceso de desarrollar grupos culturales alrededor de esta experiencia, para poder internalizar aspectos de la cultura popular en el diseño.

Las relaciones proveedor-grupos de eficiencia colectiva en Moca

Las relaciones entre los proveedores de insumos y los pequeños talleres representan un aspecto central a dilucidar, debido a que gran parte de las pequeñas empresas financian sus operaciones vía proveedores. Por otro lado, en este proceso de articulaciones hay que tomar muy en cuenta que los más lúcidos suministradores de insumos consideran que la buena marcha y expansión de los talleres son aspectos esenciales para su propio éxito. Existen proveedores que piensan que es fundamental promover la industria de insumos para la industria de calzado y no importar, así como participar en la distribución de calzado con el fin de tener una participación mayor en el proceso de valorización de esta rama.

En Moca, uno de los proveedores más dinámicos de la industria del calzado es Marino, que suministra prácticamente el 50% de los insumos que los pequeños y medianos talleres de esta localidad requieren. Marino fue un destacado futbolista, que por las relaciones que estableció en el campo deportivo, logró entrar a trabajar como ayudante en la empresa de calzado, creaciones Ivan. Desafortunadamente quebró esta unidad productiva, y su propietario lo hizo incursionar en el mundo de la comercialización de los materiales para calzado y maquinaria. Con el fin de ampliar sus horizontes en este campo, Marino viajó a Estados Unidos y Taiwan. A su regreso, introdujo en el negocio nuevas prácticas comerciales, una de ellas fue la de financiar a las pequeñas empresas para que le comprasen sus insumos y maquinaria. Más aun, impulsó directamente la industria del calzado, contribuyendo en el establecimiento de una empresa para que la dirigiera Cesar Jiménez, quien llegó a ser uno de los presidentes de la asociación de calzado.

A la muerte de Jamíl, que era el dueño del negocio, Marino se retiró y comenzó su propia empresa, teniendo como capital sólo dos rollos de

material. A fin de agenciarse más insumos para su negocio, viajaba continuamente a Santiago, debido a que en esa ciudad obtenía material a crédito. Al cabo de dos meses, alcanzó vender alrededor de trescientos mil pesos. A los talleres de Moca, dependiendo de sus capacidades de pago, les proporcionaba insumos a crédito que fluctuaban entre ocho a sesenta mil pesos a pagar a los sesenta días, lo cual les permitía a éstos poder mejorar su situación de liquidez que era muy limitada por los problemas de pago que tenían con las tiendas e intermediarios que adquirían sus productos, debido a que éstos les pagaban, en el mejor de los casos, a los tres meses.

En la actualidad, Marino está promoviendo no sólo los grupos de eficiencia colectiva de la industria de calzado, sino también de los que producen insumos (cajas, pisos), para esa industria. Está participando en los grupos denominados Moda Moca, Gaicamo y Lupro. El primero está conformado por productores muy pequeños, a quienes Marino les proporcionó una troqueladora para que produzcan pisos, que él posteriormente compraba. Gaicamo es un grupo que se aglutinó en el marco de un proyecto común para producir cajas para el calzado, y lupro para fabricar pisos. Cabe remarcar que Gaicamo estuvo realizando un trabajo muy interesante de defensa de la producción nacional, lo que tuvo repercusiones en el accionar de la asociación, y también en la transformación de su visión.

Las relaciones entre Marino y los grupos de eficiencia colectiva han sido complejas. Por un lado, Marino consideraba que los productores no deberían incursionar en la venta directa de sus productos a través de tiendas, porque piensa que no conocen bien el negocio de las ventas, y también debido a que inmovilizan capital que podrían utilizar para mejorar su producción. Los productores, por otro lado, han manifestado su preocupación con relación a tener que depender de un sólo proveedor, porque les puede condicionar los precios y las formas de pago. Asimismo, piensan que el deseo de un proveedor de participar directamente en la venta de su calzado puede aumentar aún más esa dependencia. Estas posiciones en conflicto deberían tratar de solucionarse desde la perspectiva de lograr una coherencia productiva y de evitar que se concentre el poder.

Bibliografía

- Althusser L. Montesquieu. *La politique et l'histoire*. PUF. Paris. 1959.
- Anderson P. *The origins of postmodernity*. Verso. London. 1998.
- Arendt Hannah. *Condition de l'homme moderne*. Calmann-Levy. 1983.
- Arvon Henri. *La philosophie du travail*. PUF. Paris. 1960.
- Badaracio Jr. J. *The knowledge link*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts. 1991.
- Barrantes Salvador, Gillen Cristian, Velarde Nora. *Los imperios financieros y el modo capitalista de producción como dominante a nivel mundial*. Lima. 1975.
- Barret François. *Histoire du travail*. Que sais-je? PUF. 1963.
- Barrow R.H. *Les romains*. Petite Bibliothèque Payot. Paris.
- Beck Ulrich, Giddens A., Lash S. *Reflexive modernization*. Stanford University Press. California. 1994.
- Beck Ulrich. *The reinvention of politics*. Polity Press. Cambridge. UK. 1997.
- Berggren C. *Alternatives to lean production*. ILR. Ithaca. New York. 1992.
- Best Michael. *The new competition. Institutions of industrial restructuring*. Harvard University Press. 1993.
- Blim M. *Made in Italy*. Praeger Publishers. New York. 1990.
- Bloch Raymond. *Les origines de Rome*. Que sais-je? PUF. 1946.
- Boissonade. P. *Le travail dans l'Europe chrétienne au moyen âge*. Librairie Félix Alcan. Paris. 1921.
- Bouvier P. *Le travail au quotidien*. PUF. Paris. 1989.
- Bouvier P. *Le travail*. Que sais-je?. PUF. 1994.
- Boyer R., Saillard Y. *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*. La Découverte. Paris. 1995.
- Braverman Harry. *Labor and monopoly capital*. Monthly Review. New York. 1974.
- Cacères Benigno. *Loisirs et travail. Du moyen âge à nos jours*. Editions du Seuil. Paris. 1973.
- Carcopino J. *La vie quotidienne à Rome*. Librairie Hachette. 1947.
- Cassá Roberto. *Movimiento obrero y lucha socialista en la República Dominicana*. Fundación Cultural Dominicana. Santo Domingo. 1990.

- Chandler Alfred, Jr. *The visible hand. The managerial revolution in American business*. Harvard University Press. Cambridge. Massachusetts. 1977.
- Châtelet François. *Une histoire de la raison. Entretiens avec Emile Noël*. Inédit. Sciences. Collections du Seuil. Juin 1992.
- Chomsky N. *Deterring democracy*. Verso. London. 1991.
- Conyngnam William. *The Modernization of Soviet industrial management*. London. 1982.
- Critchley S., Derrida J., Laclau E. and Rosty R. *Deconstruction and pragmatism*. Routledge. London. 1996.
- Crouzet M. *L'époque contemporaine*. PUF. Paris. 1959.
- Davenport T., Prusack L. *Working knowledge*. Harvard Business School Press Boston. Massachusetts. 1998.
- Delort Robert. *La vie au moyen-âge*. Lausanne. Edita S.A. 1972.
- Delumeau Jean. *La civilisation de la Renaissance*. Arthaud. Paris. 1967.
- Eagleton T. *The illusions of postmodernism*. Blackwell Publishers Ltd. Oxford. 1996.
- Eagleton T. *The idea of culture*. Blackwell Publishers Ltd. Oxford. 2000.
- Encarnación P. *Los negros esclavos en la historia de Bayona. Managuayabo y otros poblados*. Santo Domingo. 1993.
- Enzensberger H. *Mediocrity and delusion*. Verso. London. 1992.
- Espinal E. *Construyendo el progreso de Santiago. Historia de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos*. Amigos del hogar. 1998.
- Figueroa A., Altamirano T., Sulmont D. *Exclusión social y desigualdad en el Perú*. OIT. Lima. 1996.
- Finley M. *Economie et société en Grèce ancienne*. Editions la Découverte. paris. 1984.
- Folz R., Guillou A., Musset L., Sourdel D. *De l'Antiquité au monde médiéval*. PUF. Paris. 1972.
- Ford Henry. *Ma vie et mon oeuvre*. Payot. Paris. 1925.
- Ford Henry. *Aujourd'hui et demain*. Traduit de l'anglais par L.P. Alaux et H. Hollard. Payot. Paris. 1926.
- Freysenet M., Mais A., Shimizu K., Volpato G. *One best way?* Oxford University Press. Oxford. 1998.
- Fruin M. *Knowledge works. Managing intellectual capital at Toshiba*. Oxford University Press. New York. 1997.
- Garrahan P. and Stewart P. *The Nissan enigma*. Mansell Publishing Limited. London. 1992.

- Gillen Cristian. *El primado de las fuerzas productivas y el socialismo*. Lima. Perú. 1986.
- Gillen Cristian, Barrantes Salvador. *Especialización flexible. Nuevas formas de organización de la producción*. Lima. 1993.
- Gillen Cristian. *Hacia una alternativa de desarrollo centrado en la producción*. Lima. 1996.
- Gillen Cristian. *Trabajo y empleo. Su no-neutralidad*. Lima. Perú. 1998.
- Gillen Cristian. *La economía mundial y el subdesarrollo*. Lima. 1998.
- Grimal P. *La civilisation romaine*. Arthaud. Paris. 1960.
- Guéhenno J.M. *La fin de la démocratie*. Flammarion. France. 1995.
- Habermas Jürgen. *Communication and the evolution of society*. Beacon Press. Boston 1979.
- Habermas Jürgen. *The theory of communicative action*. Volume one and volume two. Beacon Press Boston. 1984.
- Habermas Jürgen. *The philosophical discourse of modernity*. MIT Press. Cambridge. Massachusetts. 1987.
- Habermas Jürgen. *Après Marx*. Hachette Litterature. Paris 1997.
- Habermas Jürgen. *Après l'Etat-nation*. Fayard. France. 2000.
- Hammer M. and Champy J. *Reengineering the corporation*. Harper Business. New York. 1993.
- Harvey D. *The conditions of postmodernity*. Blackwell Publishers Inc. Oxford. U.K. 1990.
- Jacob Annie. *Le Travail. Reflet des cultures*. Paris. PUF. 1994.
- Jameson F. *Postmodernism or the cultural logic of late capitalism*. Verso. London. 1991.
- Jardillier Pierre. *La psychologie du travail*. Que sais-je? PUF. 1997.
- Julio Jaime Julio. *Notas para la historia de Moca*. Editora Universitaria. Santo Domingo. 1985.
- Kenney M., Florida R. *Beyond mass production*. Oxford University Press. New York. 1993.
- Kern H., Schumann. *La fin de la division du travail?* Editions de la Maison des Sciences de l'Homme. Paris. 1989.
- Koyré Alexandre. *Etudes d'histoire de la pensée philosophique*. Gallimard. 1971.
- Lacey Robert. Ford. *The men and the machine*. Ballantine Books. New York. 1986.
- Laclau Ernesto, Mouffe Chantal. *Hegemony and socialist strategy*. Verso. London. 1987.

- Lefort Claude. *The political forms of modern society*. MIT Press Edition. 1986.
- Le Goff Jacques. *La civilisation de l'Occident médiéval*. Arthaud. Paris. 1964.
- Le Goff Jacques. *Pour un autre Moyen-Age*. Editions Gallimard. Paris. 1977.
- Le Goff Jacques. *Les intellectuels au Moyen-Age*. Editions du Seuil. 1985
- Le Goff Jacques. *La bourse et la vie. Economie et religion au Moyen Age*. Pluriel. Hachette littératures. 1986.
- Le Goff Jacques. *Marchands et banquiers du Moyen Age*. Que sais-je? PUF. 1993.
- Lloyd G. *Les débuts de la science grecque*. François Maspero. Paris. 1974.
- Lumière et vie. *Réflexions sur le travail*. N°XX. Mars 1955.
- Marx Karl. *Le Capital*. Tome I. Editions Sociales. Paris. 1975.
- Marx Karl. *Value studies*. Translated and edited by Albert Dragstedt. New York Publications. New York. 1976.
- Massey D. *Spatial divisions of labour*. Mac Millan. London. 1984.
- Mateo A. *Mito y cultura en la era de Trujillo*. Santo Domingo. 1993.
- Meda Dominique. *Le travail. Une valeur en voie de disparition*. Aubier. Paris. 1995.
- Mouffe Chantal. *The democratic paradox*. Verso. London. 2000.
- Mousmer R. et Labrousse E. *Le XVIII siècle (1715-1815)*. PUF. Paris. 1967.
- Moya Pons F. *Empresarios en conflicto*. Fondo para el avance de las ciencias sociales. República Dominicana. 1992.
- Moya Pons. F. *Breve historia contemporánea de la República Dominicana*. Fondo de Cultura Económica de México. 1999.
- Ohno Taiichi. *L'esprit Toyota*. Masson. Paris. 1990.
- Polanyi Karl. *La grande transformation*. Editions Gallimard. Paris. 1983
- Porter Michael. *The competitive advantage of Nations*. The Mac Millan Press Ltd. 1990.
- Renard G., Weulersee G. *Le travail dans l'Europe moderne*. Librairie Félix Alcan. Paris. 1920.
- Rifkin Jeremy. *La fin du travail*. Editions la Découverte. Paris. 1996.
- Rostovtseff M. *Histoire économique et sociale de l'Empire romain*. Oxford University Press. 1957.
- Rubin I. *Essays on Marx's theory of value*. Black Rose Books Ltd. Quebec. 1973.
- Saint-Amand P. *The laws of hostility*. The University of Minnesota Press. 1996.

- San Martin Francisco. *Distritos industriales*. Minka. Perú. 1995.
- Sang Mu-Kien. *Una utopía inconclusa*. Instituto tecnológico de Santo Domingo. Santo Domingo. 1997.
- Santiago P. Campello Perez J., Dobal C. *El primer Santiago de América*. Santo Domingo. 1997.
- Schumpeter J.A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Row Publishers. New York. 1950.
- Sloan Alfred. *My years with General Motors*. Double day. N.Y. 1963.
- Stavrakakis Y. *Lacan and the political*. Routledge. London. 1999.
- Steedman I., Sweezy P. and others. *The value controversy*. Verso Editions. London. 1981.
- Sward Keith. *The legend of Henry Ford*. Rinchart and Company. N.Y. 1948
- Taylor F. *La direction des ateliers*. H. Dunod et E. Pinat Editeurs. Paris. 1913.
- Tourraine Alain. *La parole et le sang*. Editions Odile Jacob. Paris. 1988.
- Tourraine Alain. *Critique de la modernité*. Fayard. 1992.
- Tourraine Alain. *¿Podremos vivir juntos?* Fondo de Cultura Económica de Argentina. 1996.
- Vatin François. *Le travail, économie et physique 1780-1830*. PUF. Paris. 1993.
- Vernant Jean-Pierre. *Mythe et pensée chez les grecs*. Editions la découverte. Paris. 1994.
- Vernant Jean-Pierre, Vidal-Naquet Pierre. *Travail et esclavage en Grèce ancienne*. Editions Complexe. 1988.
- Will E. *Le monde grec et l'Orient*. Le Vè. siècle. PUF. 1980.
- Will E., Mossé C., Goukowsky P. *Le monde grec et l'Orient. Le IVè. siècle et l'époque hellénistique*. PUF. 1985.
- Wittgenstein L. *Remarques philosophiques*. Gallimard. Paris. 1984.
- Womack. J., Jones D. and Roos D. *The Machine that changed the world*. Harpen Collins Publishers. 1991.
- Wood S. *The transformation of work?* Unwin Hyman Ltd. London. 1989.
- Xénophon. *L'Economique*. Rivages poche/Petite bibliothèque. Gallimard. 1984.

