

Taylorismo: Modelo gerencial de las pequeñas empresas de confección de ropa

Taylorism: a Management Model for Small Garment Manufacturing Businesses

*Carmen Añez Hernández**

Resumen

El trabajo caracteriza el modelo gerencial aplicado en las pequeñas empresas de confección de ropa ubicadas en el municipio Maracaibo, específicamente la organización del trabajo, las condiciones laborales y su competitividad en el mercado. Los resultados reflejan, que los principios del taylorismo, de división del trabajo y especialización, centralización, autoridad de mando, control de los tiempos muertos, entre otros, están presentes en dichas empresas. Se concluye, que el modelo gerencial es cerrado, encontrándose en el polo atrasado desde el punto de vista organizacional, lo cual las ubica en condiciones muy precarias.

Palabras clave: Modelo gerencial, taylorismo, pequeñas empresas, organización del trabajo, competitividad, redes.

Recibido: Abril 2007 • Aceptado: Noviembre 2007

* Socióloga. Magíster en Intervención Social. Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. E-mail: carmenanez@hotmail.com

Abstract

Labor characterizes the management model applied to small garment manufacturing companies located in the Municipality of Maracaibo, specifically in labor organization, working conditions and competitiveness in the market. Results show that the principles of Taylorism, division of labor and specialization, centralization, command authority, downtime control, among others, were present at these companies. Conclusions were that the management model is closed, located in a backward position from the organizational standpoint, which places these businesses in a very precarious conditions.

Key words: Management model, Taylorism, small businesses, labor organization, competitiveness, networks.

Introducción

En el mundo globalizado los paradigmas gerenciales viven un proceso de cambio en gran escala, todos los analistas, académicos y estudiosos del tema, coinciden que la gerencia basada en estructuras cerradas, en la producción en masa, sin desarrollo tecnológico, sin posibilidades de competencia, entre otras, ha llegado a su fin, emergiendo nuevos paradigmas que impulsan a las empresas a adaptarse a los cambios e incertidumbres del mercado. Es por ello, el planteamiento de la organización de estructuras abiertas, flexibles, que les permitan incorporar estrategias novedosas de gestión y producción, con el propósito de crear confianza en la empresa, clientes y proveedores, en cuanto a su posicionamiento y competitividad en el mercado.

Desde esta perspectiva, la visión de organización cambia, así como las prácticas empresariales, introduciendo variaciones de acuerdo a las condiciones de mercado que dejan atrás de acuerdo Villavicencio, D. (2003) una caracterización estática de las empresas que sólo ponía atención en sus determinaciones estructurales. Por consiguiente, cobra especial importancia la capacidad de cambio en la organización y gestión de las empresas, sobre todo según Vázquez, A. (2005:5), "lo relacionado con la sistematización de las tareas rutinarias y administrativas implantadas en modelos de organización jerárquica".

Con respecto a las pequeñas empresas, éstas han sido uno de los sectores de la economía más afectados por la modernización, debido a sus condiciones precarias de creación e intervención en el mercado, lo cual las hace vulnerables al entorno económico, a los cambios tecnológicos y a la innovación. Dichas unidades de producción no han podido establecerse ni cumplir un rol fundamental en el desarrollo industrial, lo cual ha generado una alta tasa de mortalidad.

El Estado venezolano hasta mediados de los años 90, carecía de claridad y visión acerca de la importancia de las pequeñas empresas como componente clave de desarrollo, lo que condujo a orientar la política económica a favorecer a la gran empresa, que en algunos casos fue errática e incoherente al interés nacional.

El nuevo entorno plantea al Estado un desafío en cuanto a la definición de políticas orientadas a fortalecer las pequeñas empresas, desafío enmarcado en programas nacionales, apalancados intensivamente en las nuevas tecnologías, créditos, capacitación, modelos de gerencia, entre otros, con la finalidad de adaptarlas al entorno económico, mejorar la calidad y la cobertura de dichas empresas en los mercados nacionales, así como abrir la competencia y a la inversión de nuevos actores.

Con base a este propósito entre las líneas de acción se encuentra la “protección y fomento de la economía social, como una estrategia para la democratización del mercado y el capital” (República Bolivariana de Venezuela, 2001:13). De este modo, se busca la participación en el mercado de nuevos actores económicos, tales como: empresas familiares, asociaciones comunitarias, cooperativas, pequeños empresarios, entre otros.

Bajo esta premisa, en los últimos años el país ha sido testigo del crecimiento cuantitativo de pequeñas empresas, gerenciadas por un nuevo tipo de empresario emergente. Dicho crecimiento, de acuerdo a FUNDES (2004), se refleja en la creación de 8.701 pequeñas empresas y 2.013 medianas.

En el caso concreto de las pequeñas empresas de confección de ropa, existen 68 en el municipio Maracaibo. Las cuales se ocupan “de la transformación (diseño, corte y costura) de la tela, cuero, y otros materiales provistos por la industria textil” (Sandrea, M. y Boscán, M. 2004:341). A pesar del número significativo establecido en el municipio, el nivel de desarrollo de estas empresas ha sido lento en cuanto a su productividad y competitividad. Esto se evidencia en las características de sus organizaciones, en su funcionamiento, en su precaria tecnología, relaciones con el mercado, entre otros aspectos, situación que las convierte en economías de subsistencia o en su defecto mueren prematuramente.

Este panorama general ha sido estímulo para indagar acerca del modelo de gerencia que adoptan las pequeñas empresas de confección de ropa ubicadas en el municipio Maracaibo. Para tal fin, se parte de las siguientes interrogantes: *¿En qué modelo gerencial se inscriben las pequeñas empresas de confección? ¿El modelo implantado les permite ser competitivas en el mercado? ¿Hacia dónde pueden orientar la gerencia las pequeñas empresas?*

1. Aspecto Teórico del Modelo Gerencial del Taylorismo

Es importante señalar los factores centrales que caracterizan al taylorismo, ya que ha sido identificado como la configuración hegemónica en la organización del trabajo desde principios del siglo XX. Algunos autores consideran dicho modelo como el más productivista, ya que sus principios permiten racionalizar los procesos productivos, buscando mayor regularidad del trabajo asalariado. De acuerdo a Raso, J. (2004:10), “Su mayor preocupación era aumentar la productividad y elegir la mejor vía –la one best way- para aumentar la productividad de hombres y máquinas”. El enfoque está dirigido según Chiavenato, A. (2003: 45), a “incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficien-

Taylorismo: modelo gerencial de las pequeñas empresas de confección de ropa

cia en el nivel operacional, esto es, el nivel de los obreros”. Esto lleva a plantear los procedimientos operativos que dividen el trabajo hasta la mínima expresión, así como los estudios de trabajo, los métodos de trabajo, y la medición del trabajo; concibiéndose que las modificaciones de las partes llevan a cambios del conjunto. La Administración o Dirección Científica se centra por lo tanto, en el cómo, y en elaborar procedimientos buscando la optimización del tiempo de trabajo.

En su afán de conseguir una mayor productividad, introduce el estudio de tiempo y movimiento del trabajador, con lo cual se busca orientar la producción en el menor tiempo posible. La intensión según Raso, J. (2004), es lograr que el mayor esfuerzo del trabajador se traduzca en tiempos precisos, definidos, ritmos de trabajo constantes, repeticiones cada vez más rápidas.

Desde esta perspectiva, todo es susceptible de ser estandarizado, medido y enumerado. Los procedimientos de trabajo estandarizados, no son otra cosa que el control de la sucesión de elementos y fases en el tiempo requerido. De ahí, la propuesta de introducción las técnicas de métodos de estudio, tiempos y movimientos, con el propósito de eliminar lo pasos redundantes y producir mayor número de unidades a menor costo. Es por ello, que las organizaciones desarrollaron una gerencia regida por el principio de Organización Científica del Trabajo: éste se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para reemplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.

Con este principio se establece la escalera jerárquica, a partir de los estrictos controles sobre la ejecución, los que controlan e informan acerca la misma. El modelo tayloriano requiere de una estructura jerárquica vertical que también especializa empleados en el trabajo de vigilancia del proceso, al mismo tiempo que ejerce un control directo sobre su desarrollo.

Uno de los principios básicos del taylorismo en la organización, se corresponde a la responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo, con el cual los gerentes se responsabilizan de la planificación mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y con mayor eficiencia. De acuerdo a Trejos, M. (2002:32), debe existir “una planeación y diseño del proceso de trabajo en manos de la gerencia, de manera que se expropia a los trabajadores de la concepción del proceso en su conjunto y de la definición del ritmo de trabajo y de la distribución del tiempo”. El mismo autor señala que, “la gerencia se apropia de la organización del tiempo y el ritmo de trabajo con las oficinas de planeación y diseño, apropiándose del conocimiento del proceso con la separación entre la ejecución y la concepción del proceso de trabajo a partir de los estudios de tiempos y movimientos para saber exactamente qué se puede hacer, de qué manera y en cuánto tiempo” (Trejos, M. 2002:34). Esto conduce a la rígida supervisión y control por parte de los superiores, desarrollando dentro de la organización la idea del poder disciplinario, logrando así la subordinación del trabajador.

Resulta claro, que el taylorismo utiliza la gerencia para aumentar la intensidad del trabajo a través de la expropiación del conocimiento sobre los detalles de la producción y sobre el conjunto del proceso, así como de la organización del tiempo y el ritmo de trabajo. Esta vía de intensificar el trabajo requiere de una vigilancia directa del trabajo.

La planificación y diseño del proceso está en manos de la gerencia, dando como resultado la especialización del trabajador (en el sentido de realizar un tipo de trabajo). Por consiguiente, el trabajo se divide a partir de las operaciones, de modo que cada trabajador realiza sólo una operación, en forma rutinaria, repetitiva en toda su vida laboral en la fábrica. Dicho principio materializa la jerarquización y fragmentación de la organización, al proponer las operaciones más simples y detallada en la ejecución del proceso productivo.

A pesar de plantear la división del trabajo, entre los principios de la Administración Científica se encuentra la cooperación entre directivos y operarios, la cual se refiere a que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto, se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.

El taylorismo por otra parte, plantea la visión del hombre económico que responde únicamente a objetivos materialistas, que sigue criterios utilitarios, así mismo se basa en el supuesto que a las personas les desagrada trabajar. Es por esto su propuesta de la posición autoritaria, en la cual todas las decisiones están centralizadas en la dirección superior, y es sólo la administración la que debe decidir cómo hacerlo, lo cual lleva a una relación sumisa del trabajador alcanzando éste la máxima cantidad producible en el mínimo tiempo. Al respecto, Taylor, F. (1983:23) planteaba, “en nuestro sistema se le dice minuciosamente al trabajador qué ha de hacer y cómo; y cualquier mejoría que él incorpora a la orden que se le impone, es fatal para el éxito”.

Estos intentos de formular principios generales de validez universal para cualquier tipo de organización, y mostrar la enorme responsabilidad de la dirección en todos los aspectos del proceso de trabajo, permitió que se generalizaran de un modo casi inflexible, y con una exactitud de reloj, que por demás era la principal motivación de Taylor, F. (1983:28) al señalar, “la creación de una sociedad en la que los obreros y patrones, capitalistas y proletarios, tuvieran un interés común, en la productividad y construyeran una relación armónica sobre la aplicación del saber al trabajo”.

2. Metodología Utilizada

La investigación es de tipo descriptiva, ya que el propósito es caracterizar el modelo gerencial aplicado en las pequeñas empresas de confección de ropa ubicadas en el municipio Maracaibo. Para el desarrollo de la misma se diseñó una metodología, con la cual se realizó un inventario de las pequeñas empresas de confección de ropa ubicadas en el municipio Maracaibo, arrojando la existencia de 68

microempresas, tomadas como la población objeto de estudio. En dichas unidades de análisis se aplicó a los microempresarios y trabajadores el instrumento de recolección de información bajo la modalidad de un cuestionario semiestructurado, con el cual se obtuvo los datos empíricos necesarios para caracterizar e interpretar la realidad objeto de estudio. Así mismo, se realizaron visitas dirigidas a las microempresas, con la finalidad de conocer a través de la observación no participante los aspectos que no pudieron ser precisados con el instrumento de recolección de información

En la investigación se utilizaron el método deductivo y el inductivo. Ambos métodos interrelacionados permitieron identificar desde una perspectiva teórica y de la reconstrucción del objeto de estudio los siguientes elementos: la caracterización de la organización del trabajo, las condiciones laborales, y la competitividad de las pequeñas empresas bajo el modelo Tayloriano. Dicha caracterización condujo a proponer en términos generales un modelo de gerencia para las pequeñas empresas de confección de ropa.

3. Resultados: El Taylorismo Instalado en las Pequeñas Empresas de Confección de Ropa

En Venezuela las pequeñas empresas vienen conformándose a través de *microempresas familiares informales*, las cuales funcionan en un solo local, que generalmente es la casa del dueño, orientan su producción hacia pequeños mercados, no cuentan con financiamiento, y los trabajadores por lo general son familiares.

Tomando en cuenta estas características, surgen las siguientes interrogantes ¿Cómo está conformada la organización del trabajo en las pequeñas empresas de confección de ropa? ¿Cuáles son las condiciones laborales de los trabajadores? ¿Son competitivas en el mercado?

3.1. Organización del Trabajo

La *organización del trabajo* en las pequeñas empresas de confección de ropa, se puede caracterizar como simple, sin una estructura jerárquica o flexible formalmente definida, concentrando sus acciones y a los trabajadores en un mismo espacio, realizando tareas rutinarias e individuales sobre partes del producto que luego es ensamblado, bajo las especificaciones y el control del dueño.

Dicha característica se corresponde a la definición de organización del trabajo dada por Neffa, J. (1999:69), quien resalta la organización, como “un proceso simple que consiste en la reunión de mano de obra del mismo oficio en un mismo local bajo la autoridad de los dueños del capital. Los trabajadores en este tipo de organización van quedando progresivamente desposeídos de bienes de producción, el margen de autonomía es muy reducido, el dueño decide, acerca del producto a fabricar y sobre las tareas a realizar”.

Con base en lo señalado, el plan de trabajo y las decisiones para llevar a cabo el proceso productivo en las empresas de confección de ropa, es ajeno a los trabajadores, porque la división técnica del trabajo es impuesta por el dueño, en virtud de la posesión de los medios de producción por muy pocos o arcaicos que estos sean. En estas formas de organización, el pequeño empresario “tiene bajo su responsabilidad orientar al trabajador en la realización de la jornada, encargándose de planificar el trabajo en cuanto a qué hacer, cómo hacerse y el tiempo exacto para realizarlo” (Añez, C. y Useche, M. 2003:213).

Cabe considerar, que en la organización del trabajo de dichas microempresas existe una separación entre el dueño, quien se encarga de organizar, planificar y controlar la producción, y los trabajadores que sólo cumplen las órdenes de cómo realizar el trabajo, a qué ritmo, y en qué tiempo. Se trata por consiguiente, de una división del trabajo implantada como algo natural, cuyo propósito es concentrar y controlar el proceso productivo para llegar a producir con el máximo esfuerzo del trabajador, bajo las indicaciones del dueño.

Dentro de esta perspectiva, el dueño de la pequeña empresa concentra el conocimiento del proceso en su conjunto y en sus detalles, organiza el tiempo y el ritmo de trabajo, vigila el proceso para garantizar la reducción del tiempo libre de forma autoritaria y directa. Por lo tanto, se ejerce un control sistemático y directo sobre todas las acciones que se realizan, y de quien las realiza, con el objeto de asegurar que las especificaciones de la producción se estén ejecutando, que los trabajadores empleen su tiempo al máximo, sin recurrir a la holgazanería o tiempos libres, que impida una mayor producción en menor tiempo. En este orden de ideas, Coriat, B. (1985), estudioso del Taylorismo y Fordismo, señala que se persigue, es suprimir los tiempos muertos y convertirlo en tiempo de trabajo productivo.

Junto con la división del trabajo coexiste la centralización, concebida también como algo natural, relacionada con la mejor utilización de las facultades del personal. Taylor, F. (1983:174), es muy específico al señalar con respecto a los pequeños negocios, “que las órdenes del jefe van directamente a los agentes inferiores, la centralización es absoluta; en los grandes negocios las órdenes, como las impresiones de retorno, pasan por una serie de intermediarios forzosos”.

El dueño al concentrar y centralizar todas las funciones gerenciales, persigue controlar directamente la organización del trabajo, el proceso productivo y al trabajador, con el fin de alcanzar la productividad. En torno a esto, Coriat, B. (1985), señala la ecuación Tayloriana, quien domina y dicta los modos operarios se hace dueño de los tiempos muertos. Dicho dominio y control, lleva de la mano el principio de unidad de mando, el cual es “una regla necesaria con gran influencia en la marcha de los negocios, si se viola la disciplina queda comprometida, el orden alterado, la estabilidad amenazada” (Taylor, F. 1983: 163).

Por consiguiente, el trabajador dentro de la organización del trabajo y, por ende, en el proceso productivo que se desarrolla en las pequeñas empresas de confección, es un simple ejecutor de una sola operación que repite diariamente, alcanzando un grado de especialización, habilidad y precisión, así como el aumento del rendi-

miento en un proceso donde las máquinas están dispuestas en línea, y las piezas de confección se trasladan de un trabajador a otro para la terminación del traje. Ante este simple proceso se le arrebató al trabajador el control y conocimiento del proceso productivo, al encasillarlo en una operación sencilla, repetitiva y especializada, “que no es más un conjunto de gestos de producción concebidos y preparados por la dirección de la empresa y cuyo respeto es vigilado por ella” (Coriat, B. 1985:36). De este modo, el trabajador no puede alcanzar un dominio sobre la totalidad del proceso productivo y de la producción, ni constituirse en factor de cambio para enfrentar la pequeña empresa la competitividad en el mercado.

3.2. Condiciones Laborales

En cuanto a las *condiciones laborales*, la mayoría de las pequeñas empresas de confección de ropa ubicadas en el municipio Maracaibo, debido a sus limitaciones financieras, de infraestructura, organización, poco desarrollo tecnológico, producción, entre otras limitantes, se ven en la necesidad de contratar temporalmente a sus trabajadores o ampararse en los familiares, ya que implica costos tener un personal con contratos indeterminados. En atención a dicha problemática, acuden al mercado de trabajo para obtener el o los trabajadores con características específicas, tales como: dominio del oficio, experiencia y destreza, esto a cambio de un contrato informal por tiempo determinado y un salario precario. En caso de no poder contratar mano de obra, adiestran a familiares para realizar tareas muy concretas sin ningún tipo de remuneración, restándole calidad a sus productos.

Cuando la demanda sobrepasa la capacidad de respuesta de la pequeña empresa, la estrategia es flexibilizar el trabajo, aumentando el contenido e intensidad del trabajo. El trabajador se convierte en polivalente realizando diferentes tareas y manipulando diferentes máquinas sin experiencia alguna, debido a la especialización. Por otra parte, se le exige un mayor rendimiento ampliando su jornada de trabajo sin ser recompensado por el aumento de las horas laborales ni su productividad. Ello representa un trabajo extenuante ante la falta de una organización, planificación y tecnología adecuada, sin embargo se tiene que cumplir con los pedidos de los clientes. La actividad intensiva que se realiza no permite ejercitar la capacidad intelectual de los trabajadores, los aleja de su hogar y no tienen las posibilidades de descanso o recuperación física y mental, situación que aceptan ante el temor de ser excluido tempranamente de su puesto de trabajo, por lo tanto, no hay manera de librarse de la explotación a la que son sometidos.

En este sentido, Echeverría, M. y López, D. (2004:13) sostienen, que con la “flexibilización del tiempo de trabajo diario y semanal las empresas buscan aprovechar sus capacidades operativas, aumentando las horas de funcionamiento y reforzando el control sobre el calendario del insumo laboral”. Complementando la idea, Iglesias, D. (2002), plantea que, la productividad no debe ser sinónimo de desempleo, marginación e incertidumbre laboral. Cabe considerar por otra parte, que el trabajo en estas unidades de producción, “está inspirado básicamente en el trabajador subordinado del modelo diseñado por los dueños de las

empresas” (Raso, D. 2004: 26), esto implica determinados códigos en la conducta laboral, tales como el poder disciplinario, la obediencia, el control de movimiento y tiempo.

Resulta claro, que las pequeñas empresas de confección de ropa no han realizado cambios modernizadores en la organización del trabajo, en su tecnología, en los procesos de producción y, en su relación con el mercado, pero se vienen aplicando estrategias flexibilizadoras propias de las grandes empresas, con el propósito de reducir costos laborales y endosar a los trabajadores la responsabilidad de cubrir la cuota de producción exigida por el dueño de la empresa. Dichas estrategias están relacionadas con contratos eventuales, rotación de personal, disminución de beneficios laborales, extensión de jornadas de trabajo, aumento de la productividad, entre otras.

Con dichas condiciones laborales, las pequeñas empresas de confección de ropa están muy lejos de ser creadoras de empleo digno. Resulta claro, que defienden la productividad a costa de la explotación del trabajador sin ofrecerles estabilidad y otros beneficios laborales. En este marco, la precariedad en la cual están insertos los trabajadores, no permiten de acuerdo a Iturra, C. et al (2001:6), “estimular al componente esencial de la organización productiva al logro de una mejor calidad en el trabajo”.

Caracterizada la organización del trabajo y las condiciones laborales, es evidente que los principios del taylorismo, referidos a la división del trabajo, centralización, especialización del trabajo, autoridad de mando, control de los tiempos muertos, están presentes en las pequeñas empresas de confección de ropa analizadas, a pesar que muchos estudiosos de las organizaciones, entre ellos, Iranzo, C. et al (1997:15), señalan la eliminación de este modelo gerencial argumentando que, “la evolución de la organización del trabajo ofrece suficientes elementos para poder hablar de la crisis del Taylor-Fordismo, que enmarcó la organización del trabajo y la producción a lo largo de buena parte de este siglo”.

Si bien es cierto, que con la globalización del mercado se están modernizando las empresas, orientadas por la flexibilización de las organizaciones, de los procesos productivos, el establecimiento de redes, el desarrollo tecnológico, de la informática, entre otros, no es menos cierto, que el modelo planteado por Taylor, sigue aplicándose solapadamente en las organizaciones.

Con base al modelo de gerencia que presentan las pequeñas empresas de confección de ropa ubicadas en el municipio Maracaibo, se puede caracterizar su organización como herméticamente cerrada a cualquier influencia de su entorno (Chiavenato, A. 2003), situación que no les permite enfrentar las demandas del mercado. De ahí la casi nula competitividad y su corto ciclo de vida, encontrándose desde el punto de vista organizacional en el polo atrasado, lo cual las ubica en el mercado en condiciones muy precarias. Con esta visión de organización cerrada, asumen un comportamiento de acuerdo a Chiavenato, A. (2003), mecánico, previsible y determinista. La lógica del funcionamiento de sus partes es inmodificable”. En este orden de ideas, Bennett, H. (1997:20), señala, “que el papel que juegan las peque-

ñas empresas es, habitualmente, el de seguidores, no el de líderes, ante el desconocimiento de elementos gerenciales que les permita incursionar en la modernización, falta mayor insistencia y más recursos para que puedan consolidarse”.

3.3. ¿Pueden ser Competitivas las Pequeñas Empresas con el Modelo Tayloriano?

Ante esta interrogante existen diferentes opiniones, entre las cuales reconocen a las pequeñas y medianas empresas como parte fundamental de la economía de cualquier país. En este orden de ideas, se encuentra Alburquerque, F. (1997:23), quien considera que las pequeñas empresas, “constituyen una nueva modalidad de articulación productiva al sistema mundial, así como un factor dinámico en los cambios estructurales contemporáneos y elemento esencial en la política industrial”. De igual forma, Marcelo, L. y Echeverría, O. (2002) señalan, que más del 90% de las empresas formales e informales en diferentes países se ubican en este grupo, participando de forma muy elevada en las ventas totales, el empleo, el PBI, entre otros aspectos de la economía.

Es indudable que el argumento sobre la competitividad de las pequeñas empresas en un mercado globalizado en constantes cambios y transformaciones, tiene que resistir consideraciones relevantes en cuanto a innovación, desarrollo tecnológico, independencia y estrategias, para enfrentar los retos que impone el mercado. Este análisis no es alentador para las pequeñas empresas de confección de ropa, ya que la improvisación gerencial y sus modelos organizativos arcaicos son una constante, situación que impide desarrollar estrategias para adaptarse a las exigencias de la competencia.

La mayoría de las pequeñas empresas de confección de ropa en Venezuela, son iniciativa de un grupo familiar o de la experiencia de un profesional que obtuvo su conocimiento como trabajador en una gran empresa de confección, por consiguiente, tiene habilidades y destrezas de como diseñar, cortar, coser una prenda de vestir, pero adolecen de conocimiento y experiencia de cómo gerenciar, desarrollar su pequeña empresa e insertarse competitivamente en el mercado. De acuerdo a esta realidad, Andriani, C. et al (2003:XVII), señalan que, “la mayoría de las PYMES no tienen un direccionamiento claro, no saben lo que esperan sus clientes, trabajan de manera reactiva, resolviendo los problemas conforme surgen, sin la adecuada planificación, no tienen un sistema de gestión ni objetivos claros para todos en la empresa”. Tal deficiencia, conduce a que los procesos y actividades realizados impliquen grandes esfuerzos, que en muchos casos no agregan valor o conducen a su desaparición en el mercado.

En este orden de ideas, Yoguel, B. (2003), plantea que uno de los mayores obstáculos para la competitividad de las pequeñas empresas, es el hecho de estar aisladas y actuar solas, desvinculadas de sus homólogas y de su mismo sector. Esta situación las hace más vulnerables al entorno económico regido por la globaliza-

ción y el cambio tecnológico, restándole representatividad y poder de negociación en el mercado.

Otra limitante para ser competitivas, es la carencia de un sistema de información, lo cual imposibilita conocer la situación real del mercado y su posición frente a los competidores. Tal situación, como plantean Andriani, C. et al (2003), les impide construir un conjunto de indicadores que guíen la toma de decisiones oportunas, materializadas en políticas o directrices del negocio que coadyuven a dar respuestas a las incertidumbres de la realidad económica.

Por otra parte, las pequeñas empresas de confección adolecen de una tecnología adecuada para mejorar o diversificar la producción e innovar productos, deficiencia de acuerdo a Yoguel, B. (2003), se convierte en una limitante por no tener un papel decisivo en la difusión tecnológica y en el desarrollo industrial de los países, ni competir en el ámbito nacional e internacional como parte de redes dinámicas de producción. Esta idea es compartida por Mora, C. (2004:23), cuando señala, que “el incremento de la productividad refleja la capacidad de las empresas de absorber tecnologías, desarrollar nuevos productos y ajustar continuamente los patrones de una organización. Sin aumentos de productividad la competitividad se basa en la reducción de salarios”. El mismo autor en su análisis sostiene, que “el 79% de las PYMES presentan debilidades de estrategias, 7 de cada 10 pequeñas y medianas empresas, no contemplan dentro de sus políticas el entrenamiento empresarial, y no consideran el apoyo tecnológico, organizacional como una inversión, sino como un gasto, o propio de las élites empresariales” (Mora, C. 2004:24).

Visto de esta forma, las pequeñas empresas se encuentran a la deriva y obsoletas para establecer procesos de innovación y competitividad. En este sentido, Sandra, M. y Boscán, M. (2004:341), afirman que, “el sector confección atraviesa por múltiples problemas, tanto a nivel estratégico como operacional, lo cual no les permite alcanzar una posición competitiva. Por otro lado, están confrontando graves dificultades para aumentar los niveles de venta y producción”.

La realidad de estas unidades productivas como bien lo señalan Vega, A. y Méndez, C. (2003), se convierten en la mayoría de los casos en economías de subsistencia, con poca articulación técnico-productiva, y en el refugio de fuerza de trabajo de baja calificación. Por lo tanto, se encuentran inmersas en un círculo vicioso de baja productividad de la mano de obra, bajos ingresos y escasa capacidad de reinversión productiva, que impide a las pequeñas empresas su inserción competitiva en el proceso de modernización. En resumidas cuentas, el modelo gerencial que orienta a las pequeñas empresas las conduce al fracaso, las que sobreviven se mantienen en una continua incertidumbre ante la amenaza de ser excluidos del mercado.

4. Redes: alternativa de gerencia para las pequeñas empresas

La globalización del mercado impone la transformación y adaptación de las diversas economías de manera acelerada para poder entrar en la libre competencia sin interferencias de ningún tipo. Para tal fin, las empresas se han esforzado en el diseño de estrategias que permitan mejorar sus capacidades competitivas. Éstas se

Taylorismo: modelo gerencial de las pequeñas empresas de confección de ropa

fundamentan en procesos de mejora de la productividad, de los productos, de la tecnología y mejoramiento continuo de los procesos productivos, así como la reestructuración de las organizaciones.

Las empresas para ser competitivas en el mercado global se están deslastrando de organizaciones rígidas y burocráticas, acudiendo al aplanamiento de la organización del trabajo y de los procesos productivos, es decir reduciendo a la mínima expresión funciones, acciones y partes de sus procesos, que no son significativos en la organización o representan altos costos. Este reordenamiento ha dado paso a lo que hoy se denomina externalización, desverticalización o flexibilización funcional. Esta estrategia empresarial busca conformar redes, con la finalidad de compartir responsabilidades con otras empresas, reducir costos, expandirse y posicionarse en el mercado, y por supuesto, alcanzar una alta competitividad. Este intento, incluye de acuerdo Bennett, H. (1997), la adopción de una mayor descentralización de la toma de decisiones y buscar aliados para compartir la responsabilidad en la aceleración de las operaciones de producción, modificar el producto, compartir tecnología, entre otros beneficios.

De acuerdo a dichos señalamientos, en una economía globalizada resulta difícil alcanzar y mantener por sí sola una empresa niveles de competitividad y menos con las características que presentan las pequeñas empresas. Por consiguiente, como señala Peixoto, P. (1998:11), “acuerdos y asociaciones entre empresas están siendo presentados, como la superación de formas tradicionales y antiguas de organización de la producción e indicadas como estrategias empresariales más eficientes en ambientes económicos de incertidumbre”. En este sentido es necesario reformular los modelos gerenciales, con el fin de implantar estrategias de cómo competir, de alianzas para compartir responsabilidades, entre otras, y así, adaptarse a las incertidumbres y exigencias de los mercados.

¿Cómo pueden las pequeñas empresas transformar su modelo gerencial?

Las pequeñas empresas para subsistir, alcanzar su eficiencia, el dinamismo en el mercado, así como la competitividad, deben orientarse hacia la conformación de redes, vistas como un espacio de diálogo y coordinación, a través del cual se consoliden objetivos comunes sobre la base de normas y valores compartidos. Al conformarse en redes las pequeñas empresas van a ser capaces de desarrollar proyectos conjuntos, con la finalidad de emprender el mejoramiento continuo y relanzarse integralmente a un desarrollo progresivo.

Esta estrategia genera relaciones de colaboración, al poder compartir recursos, desarrollar actividades en beneficio de los participantes, ampliar y estrechar vínculos, crear sentido de pertenencia, socializar conocimientos, experiencias, saberes, reconstituir la confianza social y establecer relaciones de intercambio y reciprocidad. En este marco, se tiende a eliminar la burocracia, reducir los niveles jerárquicos, evitar filtros y obstáculos a la iniciativa, así como en la comunicación. El papel del pequeño empresario pasa de ejercer control, inspección y autoridad a prestar confianza, colaboración en la organización.

La conformación de redes centra la atención en alentar a los principales protagonistas (pequeños empresarios-trabajadores) a establecer nuevos tipos de relaciones y nuevas modalidades en el mercado. En este sentido, se propone la conformación de Redes Horizontales, las cuales “comprenden la asistencia a grupos compuestos predominantemente por pequeñas empresas a fin que cooperen de una forma más o menos equitativa” (UNIDO, 2005:3). Desde esta perspectiva, se abre la posibilidad a las pequeñas empresas recuperar y desempeñar un papel preponderante como factor clave de la economía. Las pequeñas empresas a pesar de sus precarias condiciones, tienen fortalezas que pueden desarrollarse para auxiliarse con sus homólogas. Es decir, compartir información, programas de adiestramiento, tecnología, experiencias en materia de gestión, entre otras. Esta colaboración las llevaría a la conformación de redes de aprendizaje, que podríamos concebir como la primera forma de colaboración.

En la medida que las redes se consoliden a través del aprendizaje, puede lograrse la cooperación en el proceso productivo, en actividades de compra, comercialización, proveeduría y desarrollo conjunto de productos. En este orden de ideas, Gómez, J. (1999: 16), señala, que las pequeñas empresas unidas pueden lograr “un valor añadido percibido por sus clientes, someterse a una correcta planificación y organización para anticipar las oportunidades y soluciones factibles, contar con una labor de dirección compartida que sea capaz de fijar las metas propias a la coyuntura socioeconómica y política a la que se enfrentan”.

A partir de la conformación de redes horizontales, las pequeñas empresas podrán hacer frente a las exigencias del mercado, ya que conjuntamente lograrían aumentar su capacidad de innovación, posesionarse en un mercado más amplio, satisfacer las expectativas de sus clientes, y fundamentalmente crear una cultura de empresa.

Ahora bien, la conformación de redes por sí sola no asegura el desarrollo y la competitividad de las pequeñas empresas, éstas tienen que crear las condiciones para adaptarse a los condicionamientos impuestos por el mercado.

La competitividad de las pequeñas empresas representa poseer un desarrollo tecnológico, en este sentido, de acuerdo a Mendizábal, A. (2002:1), deben conformar “una sociedad del conocimiento que permita modificar la estructura de los procesos productivos, cambiando los tiempos de los procesos en breves periodos y diversificando la producción”.

Así mismo, la competitividad conduce a modernizar los sistemas de información, con el propósito de elevar la productividad del trabajo y el rendimiento del capital. Al respecto, Sotelo, A. (1999:24), señala, que la informática “es un capital productivo que produce mercancías, servicios productos diferenciados, e interactúa en el proceso de valorización del capital y constituye un instrumento eficaz para elevar la productividad del trabajo”, siendo este último factor fundamental para alcanzar la competitividad. Por otra parte, el sistema de información es la base fundamental para obtener conocimiento sobre el comportamiento del mercado, competidores, costos y colocación de sus productos.

Taylorismo: modelo gerencial de las pequeñas empresas de confección de ropa

Ahora bien, el Estado también es factor fundamental en el desarrollo y competitividad de las pequeñas empresas. Para tal fin, es necesario pasar de una retórica política y de buenas intenciones a un apoyo real de reactivación de dicho sector. Se trata por lo tanto, de desarrollar acciones públicas que faciliten el fortalecimiento de dichas unidades de producción ampliando sus oportunidades en el mercado, a través de estrategias e incentivos que las preparen para adaptarse y defenderse de las incertidumbres, cambios y transformaciones de la economía nacional e internacional. En otras palabras, la idea es alcanzar un nivel óptimo de relaciones entre la red de pequeñas empresas y el Estado que conduzca a materializar la cooperación interinstitucional de todos los actores sociales, asumiendo cada uno el compromiso de insertarse en la lucha por la producción competitiva, con la finalidad de aminorar las iniquidades que rodean a las pequeñas empresas. Los caracteres enunciados desde nuestra perspectiva convertirían a la pequeña empresa en el motor de desarrollo económico e incursionar en la modernización.

Conclusiones

La mayoría de las pequeñas empresas de confección de ropa en el municipio Maracaibo, son iniciativa de un grupo familiar o de la experiencia de un profesional que adquirió conocimiento como trabajador en una gran empresa de confección, por lo tanto tienen habilidades y destrezas de como diseñar, cortar, coser una prenda de vestir, pero adolecen de conocimiento y experiencia de cómo gerenciar su microempresa, así como planificar su presente y futuro competitivo. Esto plantea la inexistencia de un direccionamiento claro, es decir, trabajan de manera reactiva, resolviendo los problemas conforme surgen, debido a que no han diseñado un modelo de gerencia capaz de crear condiciones estables, flexibles y con conocimiento de su entorno competitivo.

Las pequeñas empresas de confección de ropa, desde el punto de vista gerencial, están inmersas en el modelo del taylorismo, lo cual no les garantiza participar de acuerdo a los parámetros exigidos en el mercado para competir. Aunado a esto, existe una ausencia de planes formales de producción, y estrategias que les facilite detectar las oportunidades del mercado, las debilidades y fortalezas de su competencia.

Por ser organizaciones cerradas poseen escaso conocimiento del mercado, en cuanto a precisar las necesidades de los clientes, precios de materia prima, diseños, promoción, publicidad, su forma precaria de organización, de producir, así como el aislamiento dentro del sector, limita su capacidad de adaptación, compartir responsabilidades, aumentar la calidad de sus productos y lograr una producción competitiva. Pareciera que el futuro de la microempresa depende de la suerte.

A pesar del gran boom que en los últimos años se ha venido planteando sobre las pequeñas empresas de confección, éstas no cuentan con adelantos tecnológicos, gerenciales, organizacionales, entre otros. Dicha situación conduce a que permanezcan estancadas ante el cúmulo de limitaciones que presentan para gerenciar, impidiendo su crecimiento y las posibilidades de posicionarse en el mercado nacional.

En las pequeñas empresas de confección, ante la precariedad de sus organizaciones, de su poca capacidad de producción y su desvinculación del crecimiento económico, encuentra cabida el trabajo precario. En dichas organizaciones esta irrumpiendo, lo discontinuo, lo informal, lo eventual, dejando atrás el empleo estable que significa para el trabajador identidad social y seguridad en el trabajo.

En estas formas de producción, no existe una relación socio-laboral con sus trabajadores, quedando las relaciones laborales al libre albedrío de los dueños de las microempresas, esto facilita que la flexibilización sea la práctica cotidiana, implantándose una relación unidireccional entre el patrono y el trabajador, que puede resumirse en la eliminación de la protección de la seguridad social, económica y laboral.

Las pequeñas empresas para competir sin riesgos deben establecerse en redes horizontales con la finalidad de formalizar relaciones con otras pequeñas empresas, para así compartir la actividad productiva y responsabilidades gerenciales. De esta forma, las pequeñas empresas podrían hacer frente a las exigencias del mercado, ya que pueden conjuntamente aumentar su capacidad de innovación, acceder a un mercado más amplio y satisfacer las expectativas de sus clientes, en pocas palabras, pueden incursionar y enfrentarse a la competencia en mejores condiciones.

Referencias Bibliográficas

- Albuquerque, F. (1997). "La Importancia de la Producción Local y la Pequeña Empresa Para el Desarrollo de América Latina". **Revista CEPAL**. N° 63. p.p. 18-30.
- Andriani, C. Biasca R. Rodríguez, M. (2003). **Un Nuevo Sistema de Gestión Para Lograr PYMES de Clase Mundial**. Grupo Editorial Norma. Bogotá-Colombia.
- Añez, C. y Useche, M. (2003). "Modelos Reguladores de las Relaciones Laborales Establecidos Por el Capital". **Revista Gaceta Laboral**. Vol.9. N° 2. p.p. 209-226.
- Bennette, H. (1997). **La Empresa que Viene. La Evolución del Poder Empresarial en la Era de la Flexibilidad**. Piados Editorial 46. España.
- Coriat, B. (1985). **El Taller y el Cronómetro. Ensayos sobre el Taylorismo, el Fordismo y la Producción en Masa**. Siglo Veintiuno Editoriales. México.
- Chiavenato, A. (2003). **Introducción a la teoría general de la administración**. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
- FUNDES (2004). Estadísticas de las Pequeñas Empresas en Venezuela. Caracas-Venezuela.
- Gómez, J. (1999). **Estrategias Para la Competitividad de las PYMES**. Editorial McGraw-Hill. España.
- Echeverría, M. y López, D. (2004). **Flexibilidad Laboral. Las Empresas y las Personas**. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo. México.

Taylorismo: modelo gerencial de las pequeñas empresas de confección de ropa

- Iglesias, D. (2002). "Consecuencias de la flexibilización del trabajo". **Revista de Sociología del Trabajo**. N° 2. p.p. 9-27.
- Iranzo, C. Bethencourt, L. Lucena, H. Sandoval, F. (1997) **Relaciones Laborales al Desnudo. Catalogo de Equivocaciones en la Competitividad Venezolana**. CENDES. Caracas-Venezuela.
- Iturra, C. Massera, E. Morales, S. (2001). *Competitividad y Relaciones Laborales*. Uruguay.
- Marcelo, L. y Echeverría, O. (2002). "El mayor problema de las PYMES: su propio tamaño". **Revista Cuba: Investigación Económica**. N°. 2. p.p. 36-50.
- Mendizábal, A. (2002). *Globalización y Gestión del Conocimiento en la Empresa Moderna*. Disponible: [Http://monedahn.terra.com](http://monedahn.terra.com). Consulta: 02-12-06.
- Mora, C. (2004). *PYMES y Competitividad (Mimeografiado)* Caracas-Venezuela.
- Neffa, J. (1999). **El Proceso de Trabajo y la Economía de Tiempo**. Editorial HVMANITAS. México.
- Peixoto, P. (1998). "Las Estrategias Empresariales y el Nuevo Ambiente Económico. La realidad virtual del cambio". **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 3. N°. 5. p.p. 9-24.
- Raso, J. (2004). *Las Transformaciones del Trabajo*. Instituto de Relaciones Laborales. Montevideo.
- República Bolivariana de Venezuela (2001) *Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007*. Caracas-Venezuela.
- Sandrea, M. y Boscán, M. (2004). "La cadena de valor del sector confección". **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 9. N° 26. p.p. 336-356.
- Sotelo, A. (1999). **Globalización y Precariedad del Trabajo en México**. Ediciones El Caballito. México.
- Taylor, F. (1983). **Principios de la Administración Científica**. HERREROS HERMANOS, SUCS., S.A. México.
- Trejos, M. (2002). **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y "FLEXIBILIDAD" LABORAL** Caso de las prendas de vestir en dos países de Centroamérica. Colombia.
- UNIDO (2005). *Promoción de las Empresas Mediante el Establecimiento de Redes de desarrollo Regionales*. México.
- Vázquez, A. (2005). **las Nuevas Fuerzas del desarrollo**. Antoni Bosch editor. España.
- Vega, A. y Méndez C (2003). "Las PYMES". **Revista Comercio Exterior**. Vol. 47. N°. 1. p.p. 20-36.

Carmen Añez Hernández
Telos Vol. 9, No. 3 (2007) 458 - 474

- Villavicencio, D. (2003). Sociología del Trabajo y Sociología Económica. UAM-X, México.
- Yoguel, B. (2003). El Transito de la Sustitución de importaciones a la Economía Abierta: los principales cambios en la estructura industrial. Argentina.