



número 40 (segundo semestre 2019) - number 40 (second semester 2019)

Revista THEOMAI/ THEOMAI Journal
Estudios críticos sobre Sociedad y Desarrollo / Critical Studies about Society and Development

Mujeres en línea

Liderazgo femenino en una planta de ensamblaje de Ciudad Juárez¹

Ana Hilda Vera ²
Hugo Gaggiotti ³

Introducción

La frontera se ha convertido nuevamente en el tropo dominante en los discursos e imaginarios de la división. Para algunos, representan el potencial de la utopía y para otros, sirven como protección contra los que están más allá. Sin embargo las sociedades, las organizaciones y los individuos forman barreras frágiles y porosas entre ellos y los demás. Recientemente, Wendy Brown (2010) ha argumentado que durante los períodos de decadencia de la soberanía del Estado, las fronteras no producen el futuro de una ilusión, sino la ilusión de un futuro, alineado con un pasado imaginario y romántico de aislamiento, pureza, singularidad, necesariamente idealizado. En este artículo buscamos abrir un espacio para abordar, desde la etnografía, las variedades de prácticas, interacciones, narrativas, ideologías y subjetividades

¹ Este trabajo se desarrolló en el marco del proyecto: Organizing in the borderlands: Applying research to support families, children and youngsters in Mexican-USA borderlands (Ciudad Juárez, México) 2016-2017 auspiciado por la British Academy y la Newton Fund.

² Investigadora independiente de JEPGOR (Juárez-El Paso Group of Organizational Research).

³ Profesor Investigador de la UWE (University of the West of England) y miembro de JEPGOR (Juárez-El Paso Group of Organizational Research).

que surgen en un espacio fronterizo, el de la frontera entre Estados Unidos y México. Somos conscientes que los espacios delimitados por fronteras dentro del contexto global contemporáneo son lo que Peter Sloterdijk caracteriza como "sistemas co-frágiles". Utilizando la metáfora de la "espuma", Sloterdijk (2012) conceptualiza a la sociedad "como un conjunto de microesferas organizacionales (parejas, hogares, empresas, asociaciones), superpuestas y sobreimpuestas, pero sin ser verdaderamente accesibles ni separables efectivamente una de otra. De esta manera podemos imaginar a las organizaciones como capas precariamente divididas por recintos múltiples y porosos que ayudan a imaginar, cuestionar y normalizar la creación y el mantenimiento de las divisiones, entre ellas, las fronteras.

Existen dos ciudades que epitomizan esa división en el espacio distintivo del mundo fronterizo definido por los estados limítrofes de Chihuahua (México) y Texas (Estados Unidos de Norteamérica): Ciudad Juárez y El Paso. Las dos ciudades, unidas y divididas por puentes, vallas de acero y un río fueron convertidas por la industria de ensamblaje (*maquiladoras*) en ciudades complementarias y antagónicas a la vez. La a veces caótica y peligrosa Ciudad Juárez, ha sido paraíso urbano para las plantas de ensamblaje, el tráfico de drogas, y la diversión barata que se complementa y contrasta con la ordenada, y a veces previsible ciudad de El Paso, espacio que durante la época más violenta de Ciudad Juárez era la ciudad más segura de Estados Unidos. Una ciudad de servicios administrativos, financieros, educativos y de salud de calidad.

Uno de los elementos que caracteriza a Ciudad Juárez, no sólo por lo que ha significado en el ámbito laboral y económico sino por la incursión de las mujeres en el campo laboral, es la *maquiladora*, la planta de ensamblaje, lo cual impactó en el cambio en las dinámicas familiares y sociales en la ciudad. A partir de la instauración de las maquiladoras numerosas mujeres comenzaron a ser el sostén de sus familias debido al alto requerimiento de mano de obra femenina. Dicho fenómeno ha sido estudiado a través de diferentes aristas, sin embargo la época de violencia que se vivió en Ciudad Juárez desde 1994 a 2012 focalizó los estudios en la violencia contra las mujeres. Cabe mencionar que cuando iniciamos la investigación, en el año 2016, había bajado la incidencia de eventos violentos en la ciudad, dando paso de nuevo al auge de la industria maquiladora con el consecuente incremento en la demanda de mano de obra.

Desde el momento que comenzamos el presente trabajo en las maquiladoras ya había igual cantidad de hombres que de mujeres sin embargo, en la empresa que realizamos el trabajo de campo había más líderes de línea masculinos que femeninos.

En este artículo se definen y analizan el liderazgo una mujer que trabaja como líder de línea en el piso de producción de una maquiladora en Ciudad Juárez. Para este efecto realizamos trabajo de campo en una de las maquiladoras más grandes y antiguas de Ciudad Juárez. El trabajo etnográfico se llevó a cabo en dos etapas, la primera exploratoria y la segunda con trabajo etnográfico intensivo. Durante la primera fase realizamos visitas a la fábrica y entrevistas abiertas con algunos empleados, tanto administrativos como de producción. Posteriormente, para la fase intensiva, decidimos utilizar el *shadowing* con el fin de *seguir* a una líder de línea que conocimos durante la primera fase. El seguimiento se dio principalmente dentro de la maquiladora, compartiendo con ella tanto las horas de trabajo como las de descanso hasta terminar su turno y regresar a su hogar. Convivir con Estela nos permitió conocer no sólo sus percepciones con respecto a la forma que ejerce su liderazgo sino vivir junto con ella su manera de organizar el trabajo de su línea de producción, así como la forma en que se relaciona con sus operarios y con sus superiores. Cabe mencionar que este trabajo se basa en la experiencia de Estela en la maquila, la cual puede ser distinta a las experiencias vividas por otras mujeres. El artículo que presentamos es la primera entrega de

un proyecto mayor sobre liderazgo femenino en la industria maquiladora. Consideramos que es una investigación novedosa tanto en su contenido como en su metodología ya que en los últimos años los temas sobre violencia permearon la mayoría de los trabajos sobre las mujeres en la maquila. Asimismo es relevante documentar los cambios que presenta actualmente la industria maquiladora de Ciudad Juárez sobre todo con respecto a la mano de obra femenina.

El artículo se distribuye en ocho apartados, primeramente elaboramos una introducción sucinta del texto. Posteriormente en el apartado número dos analizamos la lógica económico-social de la "industria maquiladora". En el tercer inciso hacemos una revisión sobre el desarrollo de la industria maquiladora en Ciudad Juárez. El cuarto apartado se enfoca en la preponderancia que ha tenido la mano de obra femenina en la industria maquiladora. En el quinto nos avocamos a describir la metodología utilizada para realizar el trabajo de campo. En el sexto apartado describimos la experiencia de nuestro trabajo de campo en la compañía que se realizó la investigación. El séptimo apartado se enfoca en la descripción y análisis del trabajo de Estela, una líder de línea de la empresa en cuestión. Por último hacemos una reflexión final sobre nuestro trabajo de investigación.

La lógica económico-social de la llamada "industria maquiladora"

La llamada "industria maquiladora" surgió en 1966 con el Programa de Industrialización Fronteriza cuya creación se da tras la cancelación del Programa de Braceros, producto de un convenio establecido entre el gobierno mexicano y el de los Estados Unidos, cuya duración fue de 1942-1964. Mediante este convenio trabajadores mexicanos podían ocuparse temporalmente en Estados Unidos, sobre todo en los campos agrícolas. (De la O,2006:406). El término de "maquiladora" se ha utilizado para describir cualquier tipo de manufactura ya sea parcial, de ensamble o empaque realizado por una empresa que no sea el fabricante original⁴. No obstante que en la actualidad las compañías realizan otro tipo de actividades, como investigación por ejemplo, se sigue utilizando el mismo término para denominar a las compañías asentadas en Ciudad Juárez.

El objetivo principal del Programa de Industrialización Fronteriza fue dar empleo a los trabajadores que a raíz de la cancelación del convenio de braceros habían quedado desempleados. No obstante, desde que se instauró la industria maquiladora en Ciudad Juárez la presencia laboral de las mujeres ha sido de primordial importancia. La contratación de mujeres superó a la de los hombres, siendo por muchos años la mano de obra más demandada al grado de hacer reclutamiento de personal en diversas poblaciones tanto dentro del estado de Chihuahua como en otros estados de la república. Algunos de los entrevistados comentaron que en los setentas se hacían caravanas a diversos estados de la república sobre todo en poblados pequeños con escasez de empleo. Nos platicaron que los representantes de las compañías comenzaron yendo a las ciudades más pequeñas de chihuahua y posteriormente la necesidad de mano de obra los hizo ir bajando hacia el sur, siendo Veracruz el estado que más proveyó de operarios y que después se convirtió en uno de los grupos de migrantes más numerosos de ciudad Juárez.

Una mayoría de mujeres trabajadoras formaron la base no sólo del trabajo de línea, sino que poco a poco, como aseveraron nuestros entrevistados, empezaron a ocupar funciones de liderazgo intermedio en las plantas industriales (maquilas). Sin embargo, según lo que vimos en campo, todavía no se igualó el número de mujeres y hombres en puestos de

⁴ Información proporcionada por Index (Consejo Nacional de la Industria Maquiladora de Exportación) <http://www.index.org.mx/sobreIndex/historia.php>

liderazgo. Entre los datos que nos dieron destacaba el hecho de que cada compañía maquiladora era distinta, sobre todo tenía que ver con el trabajo que realizaban, ya fuera costura, arneses, dulces, entre otros productos.

Cabe mencionar que después de cincuenta años de instaurada la industria maquiladora pudimos percibir que las mujeres líderes no son frecuentes en los pisos de producción, o al menos no son regulares dado que durante las diferentes visitas que realizamos a la maquiladora el número de mujeres líderes fue cambiando, en la primera etapa disminuyeron y en la segunda aumentaron. No obstante había que tomar en cuenta la frecuente rotación de personal. Sin embargo el discurso de las empresas era que había la misma cantidad de hombres que de mujeres, sin especificar que los empleos de liderazgo eran mayoritariamente ocupados por varones.

La industria maquiladora ha impactado en todos los ámbitos de la sociedad juarensa, trascendiendo más allá del aspecto económico permeando en lo social y lo cultural. Sánchez y Ravelo han hecho referencia al “nuevo proletariado del norte”, haciendo hincapié en los ritmos intensos del trabajo y en los retrocesos en los derechos laborales de los trabajadores donde las maquilas se asientan, los largos turnos de trabajo y la poca remuneración y prestaciones (Sánchez y Ravelo, 2010). Gaggiotti (2015) ha hablado de una “cultura de frontera asociada a la maquila”, en la cual frontera y maquila son inseparables formando parte del mismo ethos.

Grafitis en la valla fronteriza que divide Ciudad Juárez y El Paso



Fuente: Fieldwork Hugo Gaggiotti y Ana Vera

Vale mencionar que la mayoría de la gente de ciudad Juárez ha tenido alguna relación con la industria maquiladora, ya sea por una experiencia de trabajo personal o de algún miembro de la familia. Es común que laborar en la maquila sea una opción para los jóvenes que desean comenzar a trabajar, no sólo para allegarse de algunos ingresos sino para adquirir experiencia laboral. Asimismo es frecuente que familias completas trabajen en la industria maquiladora, ya sea en la misma compañía o en distintas empresas.

En la actualidad los sueldos siguen siendo precarios y los reclamos son permanentes y visibles (ver Figura 1), sin embargo la necesidad de mano de obra está propiciando la competencia entre las maquiladoras que se refleja en los bonos y prestaciones extras, como por embarazo, matrimonio, fallecimiento de algún familiar e incluso bonos por permanecer en la empresa.

Los estudios sobre la organización laboral del mundo femenino y la maquila

Kaeber et. Al (2013) analizaron desde una perspectiva de género cómo las mujeres desarrollan diferentes estrategias de organización según el contexto y, por lo tanto, la disposición a responder a las circunstancias locales en lugar de trabajar según una agenda predeterminada. La mayoría de las investigaciones sobre la organización de mujeres en América Latina adoptaron una perspectiva de género y feminismo del movimiento social (Brickner, 2013), en particular sobre las prácticas del sindicalismo femenino (Cid Aguayo, 2012; Correa 2017) y la resistencia política (Varela, 2016). Existe un amplio interés de investigación sobre las consecuencias por género de la organización neoliberal y las exploraciones emergentes sobre la organización transnacional de mujeres para resistir la integración del libre comercio (Domínguez Reyes, 2014). Sin embargo, la investigación sobre el mundo laboral de las mujeres desde la perspectiva organizacional o atendiendo a las prácticas de las mujeres y su forma formal o informal de organizarse es escasa. Algunos ejemplos son la investigación de Pérez (2017) sobre las estrategias organizacionales de las trabajadoras domésticas migrantes para abordar la exclusión social, cultural y legal y el estudio Fuller (2017) sobre las estrategias familiares organizacionales de las mujeres mexicanas para mantener vínculos emocionales transnacionales cuando los niños adultos migran.

Para el caso específico de Ciudad Juárez, desde la antropología se han hecho estudios principalmente sobre los aspectos laborales y de género (Reygadas, 1990; Ravelo, 2010; De la O, 2006) en las maquilas. A partir de la época de violencia que se vivió en Ciudad Juárez (1994-2012) los trabajos sobre el mundo femenino en la maquila se enfocaron en la violencia en contra de las mujeres (Ravelo 2005, Balderas 2002, Vila 2007). En cambio, los trabajos sobre el liderazgo femenino, que si están presentes en otras áreas del mundo (ver entre otros, los trabajos de Chang, 2009; Poutanen y Kovalainen, 2013; Nakamura, 2014), no han tenido mayor desarrollo para el caso de la frontera juareense.

En cualquiera de los casos se puede observar que la investigación alrededor de la industria maquiladora ha tenido un sesgo femenino, esto no es gratuito ya que desde sus inicios la industria maquiladora se distinguió por contratar principalmente a mujeres jóvenes, cuestión que durante muchos años caracterizó el mercado de trabajo industrial. Si bien actualmente hay mujeres en puestos administrativos de gran responsabilidad, como es el caso de la compañía que nos ocupa en esta investigación, todavía no es algo frecuente a pesar de que ya se está viviendo un nuevo auge de la industria con el consecuente aumento en la oferta laboral.

La disminución de la criminalidad en Ciudad Juárez a partir de 2012 produjo, entre otras consecuencias, un aumento de la actividad maquiladora, lo que tuvo importantes repercusiones en el mercado laboral. La fuerte demanda de personal para trabajar en las maquilas hizo que las empresas entraran en una agresiva competencia de atracción de personal basada en promesas de mejores prestaciones, ofertas de sobresueldos en forma de bonos y servicios de todo tipo (por ejemplo guarderías o asistencia pre-escolar para los hijos de los empleados) manteniendo sin embargo, prácticamente intactas las compensaciones

salariales. Otras de las consecuencias fue la relajación de los criterios de admisión: aunque los requisitos para trabajar en una maquila nunca fueron estrictos en cuanto a escolaridad o edad (Reygadas, 1990; Ravelo, 2010), comenzaron a ser cada vez más abiertos y flexibles, no sólo respecto a la edad y a la escolaridad sino también al aspecto o a la aptitud del candidato.

Es menester señalar que durante nuestro trabajo de campo percibimos que la compañía tiene un interés particular en que los obreros permanezcan en sus empleos, a diferencia de lo que menciona Ravelo, cuando en la primera década del 2000 imperaban los contratos temporales, los despidos y la exigencia con respecto a ciertos tipos de fisonomía (Sánchez y Ravelo 2010). De la O (2006) identifica cuando menos tres etapas a lo largo de la historia de la maquila. La primera etapa, que se prolonga hasta los años ochenta, cuya característica principal es contratar mano de obra femenina con bajas remuneraciones. La segunda, corresponde a lo que De la O llama la “des-feminización” del empleo, correspondiente a la etapa en que aumenta la contratación de varones, este ciclo dura hasta los años noventa. La tercera etapa es la “re-feminización” del trabajo, sobre todo en las maquiladoras del centro y sur de México. De la O menciona un cuarto ciclo que surge a partir de la desaceleración de la productividad a raíz de la época de violencia que se vivió en Ciudad Juárez, “entre el 2000 y el 2003 éstas (las mujeres) perdieron 122 mil puestos de trabajo, que equivalió a 21.2% del empleo a nivel obrero, en tanto los varones perdieron 82 mil plazas, que equivalió a 17.6% del empleo obrero de la maquila” (De la O, 2006:409).

Durante los años de 2016-2017 la demanda de empleo fue rebasada. La industria maquiladora competía por atraer mano de obra no sólo internamente sino con otros sectores como la gastronomía y los servicios. En un afán por consolidar las plantillas, los empleadores se volvieron más permisivos en torno a las faltas, la vestimenta, la edad y el embarazo de las mujeres, incorporando iniciativas como la de ofrecer un bono extra por nacimiento a las mujeres que estaban embarazadas.

Mano de obra femenina y maquila

Como hemos venido exponiendo en este artículo a partir del surgimiento de la industria maquiladora la demanda de mano de obra femenina impulsó a una gran cantidad de mujeres a migrar desde otros estados de la república para ser contratadas en las empresas locales. La razón principal por la que la industria maquiladora privilegió la contratación de mano de obra femenina fue por su destreza manual, además de tener pocas exigencias laborales en cuanto a sueldo y horario (Salzinger, 1997; Ravelo, 2010; De la O, 2006; Reygadas, 1990).

La incursión de las mujeres en la industria maquiladora generó una serie de reacciones, como el rechazo o el estereotipamiento dentro de una sociedad tradicional que no estaba acostumbrada a la independencia femenina, no sólo en lo económico sino en las dinámicas de consumo. Asimismo es explicable el desencanto que pudo desencadenar la contratación de mujeres cuando en el Programa de Braceros se privilegiaba el trabajo de los hombres y en la maquila se contrataba principalmente a mujeres. Por lo tanto, de cualquier modo, el resultado fue el desempleo masculino.

La irrupción de las mujeres en la mano de obra local les proporcionó ingresos con los que pudieron colaborar en la manutención de sus hogares además de generarles seguridad y cierta autonomía, a pesar de lo precario de sus sueldos.

Según Reygadas “para las nuevas obreras la incorporación al trabajo maquilador representó un ascenso social en términos de ingreso y, sobre todo, de status” (Reygadas, 1990:419). Según Sariego la industria maquiladora “modificó la estructura ocupacional, los

patrones de migración, la dinámica urbana, los hábitos de consumo, los roles familiares, distintas expresiones culturales en el lenguaje, el vestido, los mitos y las creencias". (Sariego, 1989:11)

Leslie Salzinger afirma que el motivo por el que los empresarios buscaban la mano de obra femenina era porque las consideraban más dóciles y responsables que los hombres, además de no tener inconveniente en trabajar arduamente a cambio de un sueldo bajo (Salzinger,1997). Vale mencionar también que no se les exigía mayor preparación por lo que podían ingresar al mercado laboral muy jóvenes y con casi nula escolaridad (Reygadas, 1990). A finales de los ochenta las obreras comenzaron a exigir más beneficios laborales, realizando paros y huelgas, lo que motivó la contratación de hombres en la maquila (Salzinger, 1997). Posteriormente la preponderancia del contrato de mano de obra femenina se atenuó y para la década de 1980 el número de hombres y mujeres trabajando en la maquila era similar (De la O, 2006).

Interesada en las relaciones de género y trabajo en la industria maquiladora de Ciudad Juárez, Leslie Salzinger realizó en 1997 un estudio sobre la construcción de los significados de género en la maquila. A partir de un trabajo etnográfico en el piso de ensamblaje de tres maquiladoras de Ciudad Juárez, Salzinger describió las particularidades que caracterizaban los diferentes roles que desempeñaban y se atribuían a mujeres y hombres en la maquila. Asimismo la autora abordó la forma en que se desarrollaban sus vínculos sentimentales y prácticas sexuales. Para Salzinger el trabajo de las mujeres en la industria maquiladora era una "feminidad productiva" ya que para la contratación de las mujeres se tomaba en cuenta no sólo las aptitudes sino las características principales de lo que, a la vista de los contratadores, implicaba la feminidad, como es el cuidado, la presentación, la delicadeza, la responsabilidad (Salzinger,1997). Salzinger destacó cómo los empleadores de las maquilas reconocían la importancia de que los roles de género fueran establecidos por los propios empleados, sin intervención y con independencia de lo definido muchas veces por los reglamentos de las propias empresas.

Si bien desde 1993 se suscitaron los primeros homicidios de mujeres, fue posterior al trabajo de Salzinger (1997), entre 2008 y 2012, cuando Ciudad Juárez sufrió un período del auge de violencia urbana que afectó de manera singular a las mujeres. El trabajo de Salzinger se destaca porque realizó una etnografía muy detallada en el piso de producción de una maquiladora para hacer un análisis sobre los roles de género que se reproducen al interior del lugar de trabajo, lo cual nos da un marco de comparación para los estudios que estamos realizando en la actualidad.

Las mujeres que trabajan en las maquiladoras fueron ciertamente las víctimas más frecuentes de lo que se ha llamado *feminicidio* en Ciudad Juárez, mujeres que por su condición tenían que salir de sus casas en la madrugada para dirigirse a sus trabajos o regresar a altas horas de la noche, muchas veces desde zonas en donde no había transporte.

Algunas organizaciones han sido quienes han registrado de forma más precisa la cantidad de mujeres asesinadas, éstas afirman que sólo en el año de 2009 se encontraron 140 cuerpos (Robles,2010), "las víctimas son mujeres de escasos recursos, estudiantes, obreras, empleadas de maquiladoras, muchas son migrantes de otros estados que van a Ciudad Juárez "buscando una vida mejor". (Robles, 2010:96).

A raíz del trabajo en la maquila la dinámica de entretenimiento adoptada por las mujeres era ir a bares a bailar por la noche. Esta situación las hacía más vulnerables en una ciudad que acrecentaba día a día la violencia. La libertad que empezaron a experimentar las trabajadoras de la maquila generó que se les estigmatizara y su moralidad fuera cuestionada. Según Goffman "la sociedad establece los medios para categorizar a las personas y el

complemento de atributos que se perciben como corrientes y naturales en los miembros de cada una de las categorías” (Goffman, 2006:11). Goffman apunta hacia dos categorías, atributos de su identidad social, refiriéndose a los atributos personales como es el caso de la honestidad; y los estructurales, como la ocupación. Al respecto Balderas, citando a Flores Simental afirma “la mujer maquiladora podría pensarse que no tiene derecho a la diversión y si se divierte es en detrimento de su integridad familiar, lo que la mujer haga con su tiempo libre no sólo afecta a la familia sino que también es arriesgado para ella. (Balderas, 2002:50). A partir de la violencia que se suscitó en contra de las mujeres que trabajaban en la industria maquiladora, algunas empresas implementaron el transporte gratuito para sus empleados, lo cual en la actualidad es una prestación que funciona como un incentivo extra para los futuros empleados, ya que no se les cobra por el servicio y hay mayor seguridad en los traslados casa-trabajo-casa.

Si bien, desde el inicio de la industria maquiladora fue común la contratación de mujeres, por lo general sus trabajos eran en la línea de producción, también se mencionaba que los líderes y supervisores eran hombres o extranjeros (Salzinger 1997). No obstante, también han surgido mujeres líderes que han sido importantes en el ramo, sin embargo la presencia de las mujeres en puestos de liderazgo no ha sido la constante.

En el caso de la maquiladora en la que trabajamos el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo era aproximadamente del 10%. Del total de empleados, las mujeres representaban poco más del 50%, de la misma forma el discurso de la empresa destacaba que había equidad de género porque había prácticamente la misma cantidad de hombres que de mujeres. Es significativo observar lo que decía una empleada líder de línea sobre sus compañeras, “no todas las mujeres a las que les ofrecen ser líderes aceptan”.

Pulido observa que hay diversas problemáticas que inciden en que una mujer obtenga un lugar de liderazgo. Primeramente están los obstáculos para acceder a un puesto de líder, por otro lado la soledad y la crítica que enfrenta una mujer cuando ya ha accedido a ese estatus, asimismo el compromiso que se les exige a las mujeres de generar espacios de equidad cuando logran llegar a puestos de liderazgo (Pulido, 2014).

El concepto de “techo de cristal” muestra los impedimentos que encuentra una mujer para acceder a una posición de liderazgo, son aspectos que están presentes a modo de una estructura invisible de creencias, relaciones de poder, intereses, procedimientos; todo ello inmerso en un discurso de equidad de género, que presupone las mismas oportunidades para hombres y mujeres (Barberá *et. al*, 2007). En el caso de la maquiladora que estudiamos se observa que hay mujeres en todas las posiciones y apertura para ascender. No obstante, a partir de las entrevistas con las mujeres que trabajan en la línea de producción, observamos que la estructura familiar y laboral les parecía distinta, ya que las mujeres aparte de trabajar eran las responsables del hogar (limpieza, comida) y los hijos.

Díez, citando a Helsen, menciona algunas de las características que se han considerado tradicionalmente como impedimentos para que las mujeres puedan ejercer una posición de liderazgo: entre ellas destaca el privilegiar las relaciones afectivas, asimismo al no tener una naturaleza deportiva no ser tan competitivas ni tener facilidad de trabajar en equipo (Díez, 2001). De la misma forma Díez se pregunta si estas características no podrían también ser una ventaja para el liderazgo femenino, sin embargo durante el trabajo de campo realizado en la maquiladora pudimos observar que las mujeres mencionan dichas características como impedimentos para ocupar puestos de liderazgo dentro de la maquiladora.

Díez menciona la teoría de Al Khalifa que sostiene que la cultura del “management” ha asociado los rasgos del concepto administrativo a la masculinidad.

El modelo de “management” que se introdujo en los centros escolares procedente del

mundo de la empresa en el Reino Unido, redujo ostensiblemente el número de mujeres que ocupaban cargos directivos en los centros educativos. Y este es el modelo por el que, desgraciadamente, ha apostado la actual administración educativa en su ley de calidad" (Khalifa citado por Díez, 2001: 282).

Pulido considera que las características del temperamento femenino como es la comunicación, el trabajo en equipo o la gestión del tiempo, son las que necesitan los líderes del siglo XXI (Pulido, 2014). Vale mencionar que dichas características las observamos en las líderes de línea que entrevistamos, incluso algunas de ellas hacen hincapié en que la comunicación y el trabajo en equipo son necesarias para tener un cargo de autoridad. Sin embargo, la virtud que más recalcan era la fortaleza.

Trabajo de campo y metodología

Durante nuestra primera visita a la planta decidimos comenzar por una fase exploratoria dado el tamaño de la empresa y la cantidad de empleados. Mientras tanto, conocimos toda la instalación, los distintos procesos y realizamos entrevistas informales con diversos empleados, enfocándonos más en las mujeres, debido nuestro tema de investigación. Cuando tomamos la decisión de focalizar nuestra investigación en una líder de línea (Estela) consideramos que la forma de adentrarnos a su trabajo de manera más profunda era a través del *shadowing*. Una técnica que nos permitiera conocer el trabajo de la líder desde todas las aristas, tanto en lo personal como en lo laboral y de qué forma se desempeña dentro de la organización.

El *shadowing* es una técnica etnográfica que comenzó a utilizar la socióloga Marianella Sclavi quien tuvo como inspiración a Bakhtin y a Capote. Sclavi, durante una investigación en Nueva York decidió seguir a una niña durante dos semanas en su camino hacia la escuela secundaria, posteriormente hizo lo mismo con otra niña en Roma para hacer una comparación entre las dos escuelas. Años después Sclavi vuelve a Nueva York con la finalidad de realizar una investigación sobre el Bronx, uno de los barrios más emblemáticos de esa ciudad, durante ese trabajo de investigación la autora hace *shadowing* a varios miembros del barrio (Sclavi, 2006). Czarniawska realiza una descripción de las cinco anti-reglas de Sclavi para realizar *shadowing*: 1. Dejarse guiar por el trabajo de campo sin llevar ideas rígidas previas; 2. No escoger a una persona con criterios específicos; 3. Aceptar el hecho de que *seguir* a alguien puede resultar incómodo tanto para el investigador como para el observado o la gente del rededor; 4. El hecho de *seguir* como *sombra* a alguien no es lo mismo que hacer sólo una observación, seguir a una persona implica involucrarse con el caos que pueden ser sus actividades enfrentándose a problemas y dando soluciones a ellos; 5. El *shadowing* como resultado de una vida social cíclica. Eventos y acción que responden a otros eventos y acciones y así sucesivamente (Czarniawska, 2007:33).

¿Por qué utilizar *shadowing* en lugar de otra técnica etnográfica? La vida actual es vertiginosa, las personas ejercen diversos roles a lo largo del día, así en el piso de producción, tanto los operadores como los líderes tienen un trabajo dinámico, se mueven constantemente en su línea y en la planta por lo que hacer un seguimiento de las actividades nos permitió ver la manera en que Estela se desenvolvía dentro de la organización, ya fuera en su ámbito directo de trabajo como era la línea de producción así como su desempeño en su sección. Cabe mencionar que un trabajo tan microfocal, como puede ser el caso del *shadowing*, también nos permite tener una perspectiva macro ya que la persona *seguida* se desenvuelve en un contexto mayor que su propio espacio y actividad, asimismo se relaciona con una gran cantidad de gente en diversos puestos de la empresa. *Seguir* a Estela significó verla interactuar con más de

treinta operadores todos los días, también con sus supervisores. Asimismo conocer su lugar de residencia, sus inquietudes y expectativas dentro de la empresa.

La maquiladora desde adentro

La investigación se realizó en una de las empresas más grandes de Ciudad Juárez. Sus orígenes datan de 1917 en Detroit, Michigan. La compañía se dedicaba a la fabricación de ensamblajes para la industria automovilística y aeronáutica; como la conocemos ahora surge en 1996. En cuanto a la fabricación de ensamblajes eléctricos en México tiene plantas en Apodaca (N.L.), Chihuahua (Chih.) y Ciudad Juárez (Chih.). Tres plantas en Ciudad Juárez: Juárez, Torres y Monarca.

El trabajo de campo se llevó a cabo en la segunda planta que estableció la compañía en Ciudad Juárez, tiene aproximadamente 3500 empleados, fabrica arneses eléctricos para diversos tipos y marcas de automóviles.

La planta se divide en tres secciones: Gamma, Alfa y Omega. Los trabajos que se realizan en la planta son: corte, proceso y producción. El trabajo de campo lo realizamos en la sección Gamma, cabe mencionar que la gerente de esta planta es una mujer. Realizamos el trabajo de campo en dos fases: la primera de modo exploratorio de marzo-agosto de 2016. La segunda fue una etapa más intensiva que se llevó a cabo de febrero-abril de 2017.

En la fase exploratoria realizamos observación directa y entrevistas informales en todas las secciones de la planta. Conocimos todos los procesos en la fabricación de arneses, que consta de tres etapas: Corte, Procesos y Producción.

En la etapa del corte pudimos observar que la mayoría de los obreros eran adultos varones maduros. No se detectaron jóvenes. Mayoritariamente eran hombres. Solo había una chica de 20 años quien al abordarla nos indicó que había dos señoras más que participaban en esa sección.

El corte suponía la coordinación entre el cableado que se integraba para ser cortado, la computadora que programaba las medidas y especificidades del cableado por cortar y el obrero a cargo de la cortadora, quien interactuaba con la computadora para proveer el material necesario, desplazarlo y certificar conjuntamente con la máquina las especificidades técnicas que se han pedido.

Alguno de los supervisores nos indicó que el hecho de que la mayoría de los obreros a cargo de las cortadoras fueran hombres obedecía a que el desplazamiento de los rollos de material demandaba mucha fuerza, ya que esto se hacía de manera física, y los rollos solían pesar alrededor de 20 kilogramos.

La segunda área, de procesos, empleaba a mujeres mayoritariamente. Aquí se realizaban actividades como el desforre, que consistía en el corte de puntas del cableado y la colocación de terminales metálicas o sintéticas en sus puntas, así como su prensado manual, el empalme y soldado.

La tercera de las etapas, la de producción, también integraba a un buen porcentaje de mujeres de distintas edades. En esta fase fue donde identificamos a una considerable cantidad de jóvenes. La fase contemplaba el ensamble de piezas eléctricas, el cableado y el encintado. Asimismo, existían pruebas modulares de calidad, en las que se verificaba que el cableado estuviera debidamente conectado y encintado, así como que el flujo de energía eléctrica fuera el adecuado en los arneses que se obtenían (pudiendo darse un TNA Terminal no Asentada).

El control de calidad se concentraba en un rubro denominado CPC Control de Protección al Cliente.

La atmósfera de trabajo se percibía funcional y en relativa armonía. Pocas líneas estaban detenidas. El trabajo en el piso de producción es acelerado, en constante movimiento.

Las líneas de encintado traían una dinámica laboral intensa. Los controles de distribución y apropiación del espacio parecían ser respetados.

Había tableros de anuncios en donde logramos identificar expuestas buena parte de las prestaciones que la empresa ofrecía a sus empleados, los montos y los requisitos para hacerse acreedor de éstas.

En el piso de producción pudimos observar tres oficinas del sindicato a donde los trabajadores podían acercarse para arreglar cualquier asunto laboral, además de solicitar becas para realizar estudios superiores. Los estudios básicos corrían a cargo de la Compañía.

Como parte de las instalaciones había una especie de islas llamadas Gemba, tenían forma de herradura, ahí había escritorios y computadoras en donde trabajaban los laboristas y supervisores. Estaban instaladas con el fin de estar cerca de los trabajadores y solucionar cualquier asunto que surgiera durante la jornada laboral de cada sección. Estas secciones eran: Gamma, Alfa y Omega. Al Gemba acudían los empleados que tuvieran alguna queja o problema laboral con algún compañero. Los laboristas trabajaban un poco como mediadores.

En la planta también había una ventanilla para tratar cualquier asunto que tuviera que ver con el sueldo y las prestaciones. Un empleado de Recursos Humanos nos comentó:

Aquí están trabajando todos los supervisores. Todos tienen su computadora, tenemos a la persona de recursos humanos, que es laborista, tenemos los supervisores de producción. Es para no tenerlos en oficina, porque te metes a una oficina y te pierdes todo lo que está pasando en el piso con la gente, se tomó la decisión de ponerles un área de trabajo que estén directamente en piso. Esta es su área de trabajo. Aquí pueden estar al pendiente de la planta. Ella pertenece a recursos humanos, ella es laborista. Parte de su trabajo es atender a los muchachos, a los trabajadores que tienen dudas con su pago, que se les perdió el gaffette, que quieren un cambio de bata, o bien, resuelve problemas. Si hay un conflicto entre un trabajador y otro ella está ahí para mitigar el problema. O bien aplicar el reglamento interno de trabajo, si faltaste, hay una sanción que puede ser esta.

Los casos más frecuentes son de gente que trae problemas de rencillas, que no trabajan a gusto, también si hay un malestar entre ellos, esa es la parte más complicada que nos toca resolver. O algunos paros de producción o de línea, ahí sí hay que meternos en la producción de pies a cabeza, desde por qué se paró la línea, qué fue lo que se cometió, ver si no hay un problema en la herramienta, en la maquinaria, en el material, que sea lo que lo está generando para que sea descartado el operador como la última opción.

La laborista, quien era estudiante de Derecho, nos comentó que eran más frecuentes los conflictos entre la gente que trabajaba en la línea que entre los supervisores, consideraba que era porque en las líneas había muchos operadores que estaban trabajando juntos todo el tiempo por lo que tenían roces por la constante convivencia. Ella afirmó que para solucionar los problemas siempre hablaba con las dos partes para conciliar, hacerles ver que era un centro de trabajo, les decía que no era necesario que se llevaran bien pero tenían que respetarse y tolerarse porque pasaban más tiempo en el trabajo que en sus hogares.

En la planta había más mujeres que hombres trabajando en la línea, a pesar de la insistencia de nuestra parte en saber cuántas mujeres había que fueran líderes, nos decían que

era igual en todos los puestos, que trataban de ser más equitativos, sin embargo nosotros observamos que los puestos de liderazgo eran ocupados por más hombres que mujeres.

Era fácil reconocer a los líderes porque tenían un distintivo: los de línea una banda blanca, los de calidad una banda amarilla, los de ingeniería una naranja, los de entrenamiento banda azul y los materialistas traían banda negra. Las batas de trabajo también tenían distintos colores: azul marino para los operadores, azul claro para los aprendices y rosa para las mujeres embarazadas.

Conocimos a Estela durante nuestras visitas exploratorias. Ella era líder de línea, entró a trabajar a la Compañía cuando tenía 18 años. “Duré tres años en la línea, dos años en pre-ensamble, un año en eléctrica y desde el año que pasó llegó una supervisora y me dijo “¿sabes qué? ¿quieres?” y me propuso ser líder . Y yo le dije “adelante”. Yo no tenía nada que perder. Me dijo ¿quieres aprender más? ¿quieres agarrar una línea para liderarla?”

El trabajo de Estela consistía en realizar reparaciones, supervisar y ayudar a la gente. Reparaba los cables y las líneas que se forzaban. Afirmaba que cuando alguien tenía algún error los retroalimentaba y les explicaba lo que se debía hacer. Asimismo nos dijo que su condición de líder la obligaba a enseñarle a la gente nueva y distribuir a los operadores en la línea cuando ésta se abría al comenzar el turno de trabajo.

Cabe mencionar que la mayoría de los empleados administrativos que entrevistamos han pasado por la planta de producción y trabajado en la línea.

Para ascender en la empresa había diversos pasos, con respecto a los líderes de línea las promociones se daban a partir del desempeño de los operadores a partir de la observación de los supervisores eran éstos quienes les ofrecían el empleo de líderes, en otros casos los operadores que tenían aspiraciones de ser líderes lo comunicaban al supervisor. En otros puestos, como el de supervisor o laborista se realizaban convocatorias para que los empleados mandaran su curriculum y así acceder al ascenso en cuestión. En el caso de Estela, fue la supervisora que le ofreció ser líder de línea.

En el caso que nos ocupa se percibe una intención particular en que los líderes de línea, aprecien lo que es ser un líder, que den un valor extra a su posición de liderazgo y lo importante que es para la productividad de la compañía.

Mujeres jóvenes líderes de línea

Dentro del piso de producción de la maquiladora, tanto los encargados de Recursos Humanos como las empleadas en posiciones de liderazgo, consideraban que las oportunidades estaban abiertas para todos y todas las empleadas pero que eran las mujeres quienes no querían aceptar cuando se les ofrecían dichos puestos dentro de la empresa. De la misma forma se mencionaba constantemente la forma en que las mujeres embarazadas utilizaban el estado de gravidez para no ir a trabajar. Estela comentaba que era una persona seria y que por eso podía ser líder.

En la planta se observaba la misma cantidad de mujeres que de hombres, la mayoría muy jóvenes. Sobre todo en la línea de producción, en las células de producción se podía ver gente mayor, los trabajadores comentaban que el trabajo era menos duro porque lo podían hacer sentados, a diferencia de la línea. En el piso en el que realizamos nuestro trabajo de campo había 27 líderes de línea de los cuales 10 eran mujeres y 17 hombres. Sólo habían dos supervisoras.

Para esta investigación trabajamos principalmente con una líder de línea, quien considera que hay pocas líderes mujeres porque “se necesita ser fuerte, seria, responsable y no estar cotorreando con los operadores”.

Los requisitos para emplearse en esta compañía son mínimos. La empresa seguía, en este sentido, las prácticas utilizadas por la mayoría de las plantas maquiladoras. No se exigía nivel de estudio, con respecto a la edad, cada vez integraban a gente más joven, desde los 17 años. Los empleados que tenían experiencia eran cotizados ya que no había que entrenarlos. El trabajo en la línea era sistemático, rápido y monótono, por lo mismo había mucha rotación y faltismo. Las líneas podían ser pequeñas, armando arneses de 30 cm de largo o muy largas, de dos o tres metros. Algunos empleados comentaban que en las líneas más largas había menos mujeres porque se necesitaba más fuerza y altura para realizar el trabajo. Los entrevistados, tanto hombres como mujeres relacionaban de manera constante los trabajos más pesados con lo masculino y los más delicados con lo femenino.

En las líneas de producción trabajaban mayoritariamente mujeres como operadoras, a pesar de llevar uniforme, cada una llevaba un *look* particular, ya fuera en los accesorios, el cabello, los adornos, los zapatos o el maquillaje. Las reglas eran estrictas con respecto a la vestimenta y el uso de la bata, no obstante encontraban la forma de distinguirse de las demás. Cabe mencionar que eso no era actitud sólo de las mujeres, también observamos que los hombres procuraban conservar su individualidad en el arreglo personal. Entre la vestimenta se destacaban los hombres que llevaban pantalones mostrando la ropa interior, algunos vestidos de negro con estoperoles, mujeres con camisetas cortas o con las batas de trabajo ajustadas en la cintura (los arreglos a las batas los mandaba a hacer cada operador). La individualización más común era cambiar los botones de las batas de trabajo por cierres de colores y poner bordados alrededor del cierre y en las bolsas, por lo general bordados que combinan con el cierre, se pueden observar bordados rosa pálido, morados, azules, amarillos, entre otros.

Estela es una joven de 24 años, como muchos de los habitantes de Ciudad Juárez, ella viene de una familia cuyos miembros han trabajado en la industria maquiladora. Su padre laboró en la maquila durante muchos años y ahora está incapacitado por ser invidente. Su madre seguía trabajando en una maquiladora, trabajaba cosiendo asientos para auto. La madre de Estela también trabajó en la misma compañía sin embargo prefería coser que armar arneses por lo que cambió de compañía. , la hermana de Estela trabajaba en la misma compañía, sólo que no en la línea de producción. Se observa que había diferentes percepciones en Estela sobre lo que significaba trabajar en la línea o en un puesto administrativo. Un poco de eso se reflejaba en la hermana de Estela, quien estaba estudiando Educación en la UACJ (Universidad Autónoma de Chihuahua) y tenía un trabajo de asistente en la planta, cuando nos la presentó Estela dijo "ah pero ella no trabaja en la línea, ella es asistente" resaltando la diferencia.

Cabe hacer hincapié en que era una familia sostenida por el trabajo de las mujeres. Lo cual, como hemos mencionado a lo largo de este trabajo, es algo muy común en Ciudad Juárez.

Dentro de la planta la mayoría de los empleados eran muy jóvenes, entraban a trabajar desde los 17 años. En su línea Estela tenía operadores más grandes que ella a su cargo. Pensaba que a veces era difícil lograr que los hombres respetaran su autoridad, por lo tanto tenía que ser seria y exigente.

Según Estela ser líder era mucha presión ya que cuando faltaba mucha gente no podía llegar a sus objetivos de producción. Nos comentó que el momento más difícil del día era por la mañana ya que al llegar se reunían todas las líneas para determinar cuánta gente había, en caso de haber alguna incompleta (lo cual era muy común) la equilibraban poniendo a gente del resto de las líneas en caso de estar más completas. Según Estela la mayoría de las bajas eran por faltas las cuales, según ella, eran por irresponsabilidad, ya que no tenían motivos especiales, como problemas familiares o enfermedad. Estela decía que los jóvenes se iban porque no les gustaba el trabajo y podían cambiar, afirmaba que los empleados se aburrían

por lo monótono del trabajo y que les gustaba experimentar en otras maquiladoras. Sin embargo los adultos trataban de cuidar el trabajo y eran más reacios a cambiar. En la línea de Estela había entre 30 y 31 personas que tenían que hacer 550 piezas diarias en su turno, más o menos ya que había arneses más complicados que otros. Cada líder de línea organizaba el trabajo de cada operador, según Estela las mujeres eran muy buenas para ensamblar y los hombres para encintar. Percibimos que había una tendencia para que los hombres realizaran ciertas actividades y las mujeres otras, a pregunta expresa en el departamento de Recursos Humanos nos comentaron que cuando abrían las plazas para los empleados internos, ya fuera en los puestos de liderazgo o donde se necesitaba más fuerza, eran los hombres quienes entregaban su curriculum. Pudimos distinguir la “feminidad productiva” de la que habla Salzinger (Salzinger, 1997) ya que las actividades que preferían la mayoría de las mujeres, estaban relacionadas con la delicadeza, menos fuerza y poca autoridad. No obstante se podía encontrar a alguna mujer en labores tradicionalmente ejercidas por hombres.

Para cada puesto de liderazgo existía la figura de “extra” quien se encargaba de sustituir al titular cuando éste no asistía al trabajo. Una empleada nos hizo hincapié en que le resultaba curioso que los hombres líderes por lo general escogían a una mujer como “extra”. En el caso de Estela la “extra” también es mujer, sin embargo Estela se siente moralmente apoyada por uno de sus operarios de línea que es su amigo. Ella decía “me comprende, con sólo verme ya sabe lo que me pasa, si estoy triste o enojada”. Ese joven la acompaña todos los días a comer, a Estela le gusta comer en un puesto de burritos que está afuera de la compañía. Dice que le sirve para relajarse. De lunes a miércoles puede salir a comer fuera, no obstante el jueves y el viernes está prohibido salir, sin embargo la señora que vende los burritos, estaciona su camioneta cerca de la puerta y les pasa la comida a través de la reja. En las instalaciones de la maquiladora hay un espacio con mesas para que los empleados puedan comer en una terraza al exterior, ya sea que lleven comida de sus casas o que compren la comida que venden afuera o, en su caso en un negocio de *Subway* que hay dentro de las instalaciones. Estela decía que no le gustaba la comida del comedor porque era muy aburrida debido a que casi todos los días había papas en diversas formas y cuando había algo bueno para comer, como chiles rellenos, les restringían la cantidad por eso prefería comer fuera. La señora a la que Estela le compraba la comida, vendía burritos de diversos guisados, dulces, sodas y cigarrillos. Contaba con terminal para recibir tarjeta de crédito o la tarjeta de vales de despensa que le daban a los empleados. A Estela y a su amigo los conocía muy bien, se percibía una relación de camaradería entre ellos. En algunas ocasiones Estela salía a comer unos minutos antes para que a la hora en que sus operarios iban a comer ella pudiera recoger los arneses que se habían hecho hasta ese momento para que quedara el espacio libre para los nuevos. Eso lo tenía que hacer porque no había suficientes operarios para cumplir la cuota de trabajo diaria por lo que se veían obligada a trabajar más que los demás para lograr estar lo más cerca posible del número de arneses que tenían que realizar por día.

Durante todo el tiempo que hicimos trabajo de campo en la maquiladora Estela no tuvo su línea completa, nos dijo que tenía meses que no podía cumplir con su cuota ya que había muchas faltas de los empleados y escasez de mano de obra.

El requisito más importante para ser líder de línea era conocer perfectamente cada uno de los procesos para ensamblar un arnés. Entre más completo es ese conocimiento y experiencia es mayor la autoridad que pueden ejercer dentro de su línea. Estela nos comentó que muchas veces era más difícil que las mujeres la obedecieran. De la misma manera afirmó que no le gustaba ir a bailar, que tenía gustos distintos, que a ella le gustaba el cine. Según Estela los jueves y los viernes eran días de salir a bailar, tanto mujeres como hombres se ponían de acuerdo con los choferes de los autobuses de la empresa para que los dejaran cerca de los

salones de baile que frecuentaban, nos dijo “si vienen en jueves o viernes observen que todos vienen más arreglados, es porque se van a bailar”. Salir a bailar y divertirse por las noches ha sido una tradición entre las mujeres que trabajan en la maquila (Vila, 2007; Balderas, 2002). Si bien durante la época de la violencia las mujeres disminuyeron sus idas a bailar en lugares públicos, comentan los empleados de la maquiladora que no dejaron de divertirse, sólo que de distinta manera ya que a veces se reunían en casas. Al parecer el hecho de que en la actualidad se pongan de acuerdo para ir en grupo, es parte de las medidas de seguridad que se acostumbraron a realizar durante la época más violenta de la ciudad.

Reflexiones finales

Uno de los objetivos al realizar esta investigación fue observar a la industria maquiladora desde los ojos de una empleada; joven, mujer. No era fácil dejar a un lado la bibliografía que habíamos leído al respecto, los prejuicios acerca de la industria, lo que escuchamos día a día y tratar de entender la vida en la maquila a través de la experiencia de una persona. Durante dos años de trabajo de campo tratamos de involucrarnos con la visión de Estela, una mujer joven a la que le gusta trabajar en la maquila. Ese era nuestro reto más importante, observar sin prejuicios a una mujer que trabajaba en una industria que a pesar de ser parte del ethos juarense, está permanentemente cuestionada.

Seguir de forma constante a una líder de línea implicó estar con ella en un área en donde hay espacios definidos para todo, donde pararse, hablar por teléfono, empacar, poner las cajas, etc., por lo que en algunos momentos resultaba complicado hacer el seguimiento. La disposición de Estela para hacer observación en su línea de producción fue fundamental ya que participó de forma activa con nosotros.

Las percepciones de Estela sobre el trabajo en la maquila fueron distintas a lo que habíamos leído en la bibliografía consultada, sobre todo en lo que tiene que ver con el acoso, explotación y la discriminación hacia las mujeres. No es que no haya esos fenómenos sino que Estela no se siente víctima, ni acosada, explotada o discriminada. Dice que le gusta trabajar en la maquila y que toda su familia lo ha hecho. Para esta investigación en donde se privilegia la percepción de Estela, sus observaciones enriquecieron nuestro trabajo dándonos una visión de la maquila que no habíamos visto representada en otras investigaciones. Las quejas de Estela tienen que ver más con la falta de autoridad y disciplina, tanto del sindicato como de la empresa. Ella siente que el sindicato “solapa a los flojos”.

En el piso de producción observamos que aunque la industria maquiladora se ha caracterizado por contratar mano de obra femenina, en la sección de la compañía en la que realizamos el trabajo de campo, la presencia de mujeres líderes de línea fue indistinta durante todo el trabajo de investigación. No obstante siempre hubo una mayoría de hombres en ese puesto.

En el caso de las líneas de producción se puede observar que la población de mujeres es mayoritariamente de jóvenes, la generalidad de ellas sin estudios, otras con familia o embarazadas.

Cuando se les pregunta sobre las actividades que se realizan en la planta, por lo general las relacionan en torno a lo que tradicionalmente se considera actividad de hombre o de mujer. Sin embargo observamos que tanto hombres como mujeres pueden realizar el mismo trabajo sin contrariedades a diferencia de lo que observó Salzinger en su tiempo, como lo referente a la molestia de los hombres cuando entraban a trabajar en la maquila, y les tocaba realizar actividades tradicionalmente vinculadas a las mujeres (Salzinger, 1997). Incluso Salzinger comenta que algunos hombres se sentían disminuidos, como si les quitaran su masculinidad.

Durante nuestro trabajo de campo observamos que las actividades de liderazgo tienen varias facetas, mismas que no tienen que ver necesariamente con el puesto que se ejerce. Es decir, la posición de "extra" es muy importante, es un apoyo para el líder sin tener la responsabilidad del líder de línea. Asimismo coadyuvan para que el líder cumpla con sus objetivos. Estela consideraba que era porque a las mujeres les costaba más trabajo ser duras y exigentes que eran las dos características principales que ella destacaba como básicas para un puesto de liderazgo. Pudimos percibir un liderazgo oficial y otro de facto, una especie de liderazgo mancomunado entre el líder de línea y su "extra".

Ver la maquila a través de los ojos de Estela nos develó que hay una parte de la industria que se ha visto poco. Las experiencias de los trabajadores que conviven todos los días con problemas laborales, desigualdad y violencia, pero que no obstante que son contrariedades cotidianas, éstas no los determinan. Observamos que hay familias completas que han salido adelante gracias al trabajo en la maquila y eso las hace estar satisfechas. Eso no quiere decir que no vean cuestiones como los bajos salarios o las largas jornadas de trabajo sino que están complacidas con lo que ellas hacen para la industria, reconocen el valor de su mano de obra. Podemos afirmar que Estela experimenta el liderazgo con la claridad de saber que su trabajo es importante para ella, para su familia y para la compañía. Para Estela las condiciones más importantes para llevar a cabo su trabajo no están en la empresa sino en ella y también sabe el valor que tienen sus conocimientos y su fuerza de trabajo en caso de cambiar de maquiladora.

Referencias bibliográficas

- BALDERAS, Jorge: **Mujeres, antros y estigmas en la noche juarense**. Chihuahua, Instituto Chihuahuense de la Cultura, 2002
- BARBERÁ, Ester: "Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección", en **Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales**. España, 2007, núm 40. pp. 55-69 www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/.../40/Estudios03.pdf Consulta: 25 de julio de 2016
- BRICKNER, R.: "Gender conscientization, social movement unionism, and labor revitalization: a perspective from Mexico", **Labor History**, vol. 54, no. 1, pp. 21-41, 2013.
- BROWN, W.: **Walled states, waning sovereignty**, Zone, New York, 2010.
- CID AGUAYO, B.: "Political Mothering: Women and Gender on the Chilean Salmon Trade Union", **Estudios Feministas**, vol. 20, no. 1, pp. 189, 2012.
- CHANG, Leslie T.: **Factory Girls: From Village to City in a Changing China**. New York, Spiegel & Grau, 2009
- CORREA, L.R.: "Looking at the Southern Cone: American Trade Unionism in the Cold War Military Dictatorships of Brazil and Argentina", **International Review of Social History**, vol. 62, pp. 245, 2017.
- CZARNIAWSKA, Barbara: **Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies**. Slovenia, Liber, 2007
- DE LA O, María E.: "El trabajo de las mujeres en la industria maquiladora de México: Balance de cuatro décadas de estudio", en **Revista de Antropología Iberoamericana**. Vol. 1, Num. 3, Agosto-Diciembre 2006, Madrid, www.aibr.org/antropologia/01v03/articulos/010302.pdf. Consulta 18 de septiembre de 2015
- DIEZ, Enrique, Rosa Eva Valle, Eloína Terrón y Begoña Centeno "El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas", **Revista Iberoamericana de Educación**. Disponible en: rieoei.org/deloslectores/483Diez. Consulta 23 de julio de 2016.
- DOMÍNGUEZ REYES, E.: "Women Organizing against Free Trade in Latin America", **Latin American Policy**, vol. 5, no. 2, pp. 193-206, 2014.

- FULLER, H.R.: "*The emotional toll of out[m]igration on mothers and fathers left behind in Mexico*", **International Migration**, vol. 55, no. 3, pp. 156-172, 2017.
- GAGGIOTTI, Hugo: **How to study business and organising on permanent movement: new ethnographic practices to study the borderlands**. British Academy, Londres, 2015.
- GOFFMAN, Erving: **Estigma. La identidad deteriorada**. Argentina, Amorrortu Editores, 2006.
- KABEER, N., MILWARD, K. & SUDARSHAN, R.: "*Organising women workers in the informal economy*", **Gender & Development**, vol. 21, no. 2, pp. 249-263, 2013.
- NAKAMURA, Lisa: "*Indigenous Circuits: Navajo Women and the Racialization of Early Electronic Manufacture*", en **American Quarterly**, 2014, 66(4), pp. 919-941, 1169.
- PÉREZ, N.: "*Migrant domestic workers and shifting strategies in organizing*", **Sociology Compass**, vol. 11, no. 6, pp. n/a, 2017.
- POUTANEN, Seppo. y KOVALAINEN, Anne: "*Gendering innovation process in an industrial plant – revisiting tokenism, gender and innovation*", en **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, 2013 Volume 5, Issue 3.
- PULIDO, Susana: "*Liderazgo y mujer*". **Dedica. Revista de Educação e Humanidades**, 6, março 2014, pp.273-283. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4734038.pdf> Consulta. 23 de julio de 2016.
- RAVELO, Patricia: "*La costumbre de matar: proliferación de la violencia en Ciudad Juárez*", en **Nueva Antropología**, Ciudad de México, Asociación Nueva Antropología A. C., 2005 Vol. XX, núm. 65. pp. 149-166. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15906509>. Consulta: 20 de septiembre de 2015.
- REYGADAS, Luis: "*Trabajo y maquiladoras*", en **Cuadernos del Norte**, Chihuahua, Marzo-Abril 1989, No.5.
- ROBLES, Humberto: "*Ciudad Juárez: donde ser mujer es vivir en peligro de muerte*" en **Papeles de relaciones ecosociales y cambio global**, 2010, No. 109, pp.95-104.
- SALZINGER, Leslie: "*From High Heels to Swathed Bodies: Gendered Meanings Under Production*", en **Mexico's Export-Processing Industry, Feminist Studies**, 1997, Vol. 23, N. 3.
- SÁNCHEZ, Sergio y RAVELO Patricia: "*Cultura obrera en las maquiladoras de Ciudad Juárez en tiempos catastróficos*" en **El Cotidiano**, Distrito Federal, Universidad Autónoma de México Unidad Azcapotzalco, Noviembre-diciembre 2010, núm. 164., pp.19-25.
- SARIEGO, Juan Luis: "*Trabajo y maquiladoras*", en **Cuadernos del Norte**, Chihuahua, Marzo-Abril 1989, No.5.
- SLOTEDIJK, P.: "*Nearness and Da-sein: The Spatiality of Being and Time*", **Theory, Culture & Society**, vol. 29, no. 4-5, pp. 36-42, 2012.
- VARELA, P.: "*Balancing the New and the Old: Precarious Workers' Resistance in Rank and File Unionism in Argentina*", **Working USA**, vol. 19, no. 1, pp. 105-123, 2016.
- VILA, Pablo: **Identidades fronterizas: narrativas de religión, género y clase en la frontera México-Estados Unidos**, México, El Colegio de Chihuahua, 2007.