

Exploración de mecanismos sociales en las cadenas de tejido artesanal

Marcos Supervielle - Emiliano Rojido - Ana Vigna¹

El objetivo de este artículo consiste en perfilar una mirada desde la sociología del trabajo a dos cadenas de vestimenta artesanal, dando cuenta de la interacción de actores, lógicas e intereses supuestos en su funcionamiento. Para ello, se presentan dos casos que serán analizados en tanto: i) un emergente de estrategias racionales de los actores, partiendo de una mirada individualista metodológica; ii) una construcción social producida a partir de interacciones, desde una perspectiva interaccionista simbólica; iii) un sistema social autorreferente caracterizado por presentar clausura operacional y entablar relaciones problemáticas con su entorno.

Introducción

Este artículo se enmarca en el proyecto “*Las cadenas de valor de la vestimenta en el Uruguay*”², investigación que tiene por cometido examinar la situación de la cadena textil-vestimenta de nuestro país desde una perspectiva sociológica del trabajo.

Por lo general los estudios sobre cadenas de valor³ son de carácter económico aplicado, y están orientados a diseñar estrategias para incrementar la generación de valor y las ventajas competitivas de las empresas⁴. En este marco, los mecanismos sociales que sustentan las relaciones

1 Sociólogos, Investigadores del Departamento de Sociología, FCS, Udelar. marcos@fcs.edu.uy; emilianorjido@gmail.com; anvigna@gmail.com.

2 Investigación llevada adelante por el Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales y financiada por la Comisión Sectorial de Investigación Científica, Universidad de la República.

3 El concepto de cadenas de valor (Michael Porter) tiene origen en la economía y el management empresarial, y puede entenderse como el conjunto de fases productivas que intervienen en la elaboración de cierto bien o servicio final. Básicamente, consiste en una cadena de agregación de valor que comprende todas las actividades interdependientes (tangibles e intangibles) del proceso de realización de un producto: desde la obtención de materias primas, su diseño, fabricación, distribución y comercialización, hasta los servicios de postventa y atención al cliente. Desde un punto de vista económico, el que una empresa se vincule a otras mediante relaciones diferentes a las de mercado puede tener fundamento en dos aspectos: i) en un escenario de elevados costos de transacción, y ii) en la existencia de eficiencias colectivas entre las firmas. El primer punto se debe a que las transacciones de mercado pueden suponer costos mayores a los costos administrativos que deben asumir las firmas al mantener relaciones estratégicas y más estables con otras empresas. El segundo, responde a que la coordinación entre firmas puede generar eficiencias colectivas que, ya sea por efecto de acciones conjuntas (comportamientos deliberados) o de economías externas (externalidades positivas), retroalimenten positivamente sus actividades.

4 El valor es entendido aquí como el beneficio percibido por los clientes al adquirir determinados bienes y servicios menos la cantidad de dinero que ellos están dispuestos a pagar por su obtención. La diferencia entre el valor generado

entre actores constituyen una dimensión o bien no investigada o relegada a un segundo plano en la literatura sobre el tema. No obstante, la confianza y comunicación entre actores constituyen aspectos que son reconocidos como fundamentales para la conformación, el funcionamiento y la sustentabilidad de las cadenas de valor.

El objetivo de este artículo consiste en perfilar una mirada desde la sociología del trabajo que dé cuenta de la interacción de actores, lógicas e intereses que intervienen facilitando u obstaculizando la coordinación y el funcionamiento de las cadenas. Sintéticamente, dos son las interrogantes que rigen las próximas páginas, a saber: i) ¿qué mecanismos sociales operan en el funcionamiento de las cadenas de valor?; y a partir de ello, ii) ¿qué implicancias socio-económicas se evidencian sobre los actores que las integran?

En vistas a perfilar respuestas se examinan las cadenas de dos empresas uruguayas de vestimenta artesanal. Dado que el foco está puesto sobre las relaciones de trabajo, se han seleccionado casos caracterizados por un uso intensivo de mano de obra, donde las relaciones cara a cara predominan, y los efectos de la cadena sobre las actividades específicas de trabajo son más accesibles a la observación⁵.

Para la exploración de mecanismos sociales que expliquen el funcionamiento de las cadenas se supone conveniente un análisis multinivel que haga uso de diferentes perspectivas teóricas. Sintéticamente, en este ejercicio analítico las cadenas abordadas son comprendidas como: i) un emergente de estrategias racionales de los actores, partiendo del Modelo General de la Racionalidad; ii) una construcción social producida a partir de interacciones, desde una perspectiva interaccionista simbólica; iii) un sistema social desde el punto de vista luhmaniano, es decir, un sistema autorreferente caracterizado por presentar clausura operacional y entablar relaciones problemáticas con su entorno.

A continuación el artículo se estructura en tres apartados. En el primero se describen las cadenas de dos empresas uruguayas de vestimenta artesanal. En el segundo se propone un análisis orientado a comprender desde diferentes perspectivas sociológicas el funcionamiento de dichas cadenas, según ciertos mecanismos sociales identificados. Finalmente, en el último apartado se revisa el rendimiento heurístico de las perspectivas utilizadas, y la adecuación de la estrategia de investigación.

Descripción de las cadenas de valor estudiadas

Lanas de Soriano

En el año 2000, un grupo de mujeres oriundas de Soriano capacitadas en distintas técnicas relacionadas con la artesanía en lana decidieron acudir a la clase política del departamento, reclamando por la creación de fuentes de trabajo. Dicha solicitud fue atendida por allegados del intendente quienes,

y los costos en que debe incurrir una empresa para producir un bien, constituye su margen de ganancia. Por tanto, una empresa es viable económicamente (tiene margen) sólo en cuanto el valor de sus productos supere los costos necesarios para elaborarlos. De lo indicado se desprende que existen dos estrategias generales para alcanzar una ventaja competitiva: reducción de costos de producción o aumento de la diferenciación de los productos.

5 La estrategia metodológica fue de corte exploratorio e implicó la utilización de técnicas de observación y entrevistas en profundidad a empresarios y trabajadores.

luego de una serie de intercambios con las artesanas, montaron un emprendimiento que aprovechara la capacitación de estas mujeres para la confección de artículos de lana. Si bien el primer grupo de tejedoras estaba localizado en el pueblo de Riso, el proyecto poco a poco se fue extendiendo a zonas aledañas. Actualmente se encuentran empleadas de manera estable unas 15 personas, pero en épocas de zafra, se duplica el número de trabajadores.

La producción de Lanás de Soriano, así se denomina el emprendimiento, está basada en prendas de vestir y accesorios en lana, y utiliza las técnicas de tejido a dos agujas y telar. Al mismo tiempo, incorporan a su proceso productivo el teñido e hilado de la lana.

La dinámica del proceso productivo está fuertemente marcada por los pedidos del exterior, constituyendo los primeros meses del año la época de zafra para las tejedoras, en la que el trabajo se hace más intenso, y se debe recurrir a nuevas artesanas. En cuanto a la organización de la producción, la misma se basa en relaciones personales fundadas en la confianza y el cumplimiento mutuo de compromisos.

Lanas coloca gran parte de su producción en las cadenas del mercado solidario en Europa⁶. Este tipo de mercado es definido como alternativo al comercio tradicional, consistiendo su principal objetivo en generar transacciones económicas entre los países del primer y tercer mundo, abonando por las mismas un precio “justo”, en relación al esfuerzo desarrollado por los productores. El intercambio con estas redes solidarias se hace efectivo a través del Servicio Ecuménico Solidario (SES). En cuanto al mercado local, Lanás ha desarrollado dos estrategias de venta: en primer lugar, la venta directa desde el lugar en que organiza su producción en la ciudad de Mercedes; y en segundo lugar, la consignación en tiendas de diversos puntos del país.

Manos del Uruguay

Manos del Uruguay fue fundada por un grupo de mujeres provenientes de estratos sociales altos, que, preocupadas por las oportunidades laborales de las mujeres del interior del país, decidieron crear una organización con el doble objetivo evitar el desarraigo y generar fuentes de trabajo para este grupo social. Actualmente, el emprendimiento está cumpliendo cuarenta años, y se compone de diecisiete cooperativas de producción distribuidas en el interior del país. Allí trabajan más de trescientas socias cooperativistas dedicadas a actividades propiamente productivas, pero en épocas de zafra el número se incrementa, ascendiendo a mil personas aproximadamente. Asimismo, la empresa está integrada por una Central de Servicios ubicada en Montevideo, en donde trabajan unas cincuenta personas vinculadas a actividades administrativas, de desarrollo de productos, promoción y ventas⁷.

Manos ha sufrido una gran evolución técnico-empresarial, siendo posible distinguir diferentes períodos a lo largo de su historia⁸.

6 Las Tiendas de Comercio Justo con las que trabaja Lanás son fundamentalmente las organizaciones italianas CTM Altromercato y Equomercato.

7 Cabe destacar que, además del producto característico de Manos, constituido por prendas de vestir y accesorios en lana, la empresa también es reconocida por la comercialización de artesanías en otros materiales, como ser vidrio, cerámica, madera, entre otros. Los productores de este segundo grupo se vinculan a la institución entregando sus productos “a consignación”, y por lo tanto no forman parte del “staff estable” de la organización.

8 La primera parte de la tipología fue realizada por Inés Terra, a ello agregamos un período hasta la actualidad.

- i) Gestación como movimiento social (1968-1975) – inicios de la organización, basados en el trabajo voluntario, las donaciones, préstamos de locales, y crédito bancario
- ii) Organización y profesionalización de la empresa (1976-1980) – etapa de institucionalización de la organización. Se conforman las cooperativas dispersas en el interior del país, y la Central de Servicios se “departamentaliza”; se avanza en la estandarización y en la incorporación de tecnología en la producción
- iii) Tecnificación, reestructuración y resistencia a los cambios (1981-1987) – si bien durante este período la empresa continuó profundizando sus procesos de incorporación tecnológica, no pudo acompañar de manera óptima los cambios producidos en el mercado mundial de la vestimenta (preferencia por productos más livianos, lanas más finas, etc.), a lo que se le suma la crisis financiera de principios de los 80
- iv) Transformación destinada a aumentar la rentabilidad (1988-1992) – a nivel productivo se diversifican las materias primas utilizadas y el tipo de productos; a nivel comercial, se busca colocar los productos en los mercados de la región, debido a la drástica caída en la demanda de Estados Unidos
- v) Crisis interna de Manos (1992-1997) – dificultades para sobreponerse a los vaivenes del mercado internacional (merma en la demanda de Estados Unidos) y a la invasión de productos textiles extranjeros en el mercado doméstico (del que dependían demasiado), lo cual llevó a una alta rotación en los cargos gerenciales durante este período
- vi) Vuelco hacia el mercado exterior (1998-2008) – a partir de este momento Manos realiza un importante giro hacia lo empresarial, volcándose claramente hacia la exportación. La estrategia de la empresa para sobrevivir al período de crisis del que venía fue estar pendiente de las demandas del mercado internacional, y adaptar su producción a la misma, con una reducción de gastos, y una flexibilización de la estructura organizativa que la hiciera adecuarse con más facilidad y en menores tiempos a los pedidos de los grandes clientes extranjeros

En el caso de Manos, la exportación constituye un eje central para su funcionamiento: el 50% de sus ventas corresponde al mercado exterior, trabajando en parte como *retailers* de diversas marcas internacionales. A esto se le debe sumar que de las ventas en el mercado doméstico, se calcula que al menos la mitad consiste en un tipo de “exportación indirecta”, ya que corresponde a extranjeros o uruguayos que compran para llevar al exterior. Sus locales se encuentran estratégicamente ubicados a fin de acceder a su público objetivo: mujeres de sectores socioeconómicos medio-altos y altos.

Mecanismos sociales en las cadenas de valor

Modelo general de racionalidad

Abordar una cadena de valor desde el individualismo metodológico⁹ significa visualizarla como el resultado de decisiones individuales adoptadas por los agentes. Esta corriente teórica se sustenta

9 Esta breve referencia al individualismo metodológico se basa fundamentalmente en los aportes de Raymond Boudon.

en dos postulados con importantes derivaciones sobre la comprensión de los fenómenos sociales. El primero de ellos es el *individualismo*, y sugiere que la unidad del análisis social es el individuo, y por tanto, que el estudio de macro-estados sociales debe basarse en la acción de los agentes involucrados. El segundo postulado es la *racionalidad*, y señala que ante la oportunidad de múltiples cursos de acción los individuos elegirán el que (de acuerdo a sus creencias, preferencias y normas) les ofrezca el mejor resultado posible. Se supone de ese modo, por tanto, que los agentes habitualmente tienen buenas razones para actuar como lo hacen.

No obstante, sostener que los agentes se comportan racionalmente (orientados por fines) no implica considerar cualquier acción como explicada por una misma clase de causas. Boudon propone distinguir al menos tres tipos de racionalidad: instrumental, cognitiva, y axiológica (Boudon, 2003). Según este autor, estamos frente a un caso de racionalidad instrumental cuando el agente actúa de una forma que satisface cierta preferencia o que constituye el mejor medio disponible para satisfacerla. Estamos ante un caso de racionalidad cognitiva cuando un agente actúa acorde a sus creencias teniendo razones válidas para hacerlo más allá de sus intereses particulares¹⁰. Finalmente, estamos frente a un caso de racionalidad axiológica cuando un agente actúa en base a principios normativos, más allá de que éstos no conciernan a sus intereses¹¹.

Dado que la racionalidad cognitiva se vincula a la formación de creencias y opera como contexto general de los otros tipos de racionalidad, aquí centraremos nuestra atención en los casos más específicos de racionalidad instrumental y axiológica. En base a esta categorización conceptual, se pueden constatar algunos elementos interesantes en los casos analizados. Como se ha señalado, ambos emprendimientos comparten como característica el intento por conciliar objetivos económicos y sociales, en la medida en que constituyen una estrategia para generar oportunidades laborales a las mujeres rurales de nuestro país. Cada empresa tiene, sin embargo, sus peculiaridades al respecto.

Por un lado, en el caso de Lanás de Soriano el relacionamiento tanto “hacia atrás” como “hacia delante” de la cadena de valor responde preponderantemente a razones axiológicas, asociadas a una reivindicación de la solidaridad que además de ser compartida por los agentes, constituye el fundamento de la existencia de un “altro” mercado. En contraste con lo anterior, aunque consistente con ello, la organización interna del trabajo en Lanás de Soriano sigue un patrón básicamente instrumental. Es decir, quizás como manera de diferenciar el trabajo solidario de una obra de caridad, las “organizadoras” evitan plantear su relación con las tejedoras en términos axiológicos y se vinculan a ellas de forma similar a como lo harían en una relación típica de trabajo asalariado. De esta forma por ejemplo, así como las tejedoras de Lanás de Soriano hacen lo suyo por motivos instrumentales incluso desconociendo qué es el mercado solidario, para las “organizadoras” el tipo y la cantidad de trabajo es asignado en función de las competencias individuales de las tejedoras. La acción solidaria (y otros principios normativos) que define la cadena de valor aguas arriba y aguas abajo de la empresa no es explicitada a su interior frente a sus destinatarios.

10 La búsqueda honesta de la verdad que realizan los científicos puede ser esgrimida como un ejemplo en este sentido.

11 La diferencia entre la racionalidad cognitiva y la axiológica, es decir, entre un sistema convicciones descriptivas y prescriptivas, es la participación de al menos una proposición normativa en el segundo caso. Probablemente, cualquier conducta altruista podría ser mencionada aquí como ejemplo de este tipo de racionalidad.

Por otro lado, en el caso de Manos del Uruguay el relacionamiento “hacia atrás” y “hacia delante” de la cadena de valor se rige por criterios preponderantemente instrumentales. A diferencia de Lanás de Soriano que mantiene mediaciones mercantiles estables, Manos del Uruguay compra sus insumos en el mercado, así como también orienta su producción al mismo. Su articulación a la cadena de valor está dada por relaciones de mercado, donde indudablemente el criterio imperante es la competitividad. Sin embargo, también a diferencia de Lanás de Soriano, la organización del trabajo en Manos del Uruguay al sustentarse en un sistema cooperativo está teñida de componentes axiológicos. Si bien existen tejedoras que tienen un vínculo estrictamente instrumental y ocasional (zafral) con la empresa, la misma disfruta de continuidad gracias a la participación de sus socias. Los mecanismos internos de funcionamiento de Manos del Uruguay no tienen un sentido meramente instrumental. Así, la empresa utiliza procedimientos para la toma de decisiones que a pesar de ser notoriamente ineficientes son juzgados apropiados normativamente¹².

Destacando las particularidades correspondientes a cada caso, se ha indicado cómo las empresas analizadas funcionan y se conectan a su cadena combinando acciones racionales instrumentales y axiológicas. Dicha característica, que en principio podría resultar contradictoria o problemática, resulta ser clave para la articulación de estas cadenas de valor. Así, mientras Lanás de Soriano organiza su trabajo interno de forma instrumental para hacer viable el emprendimiento y el objetivo normativo perseguido a lo largo de toda la cadena; Manos del Uruguay presenta sus fines sociales y sus relaciones cooperativas de producción como fundamento axiológico de su estrategia empresarial de tinte claramente instrumental.

Cuadro 1. Tipos de racionalidad según segmento de la cadena

Tipo de racionalidad	Lanás de Soriano	Manos del Uruguay
Hacia atrás	Axiológica	Instrumental
Interno a la firma	Instrumental	Axiológica
Hacia delante	Axiológica	Instrumental

Fuente: Elaboración propia

Ahora, más allá de categorizar las razones que pueden motivar la acción de los agentes, es necesario considerar la posibilidad de que existan efectos de su comportamiento que sin corresponder a sus objetivos, impacten sobre las cadenas de valor. Dado que los agentes deciden y actúan circunscritos a relaciones de interdependencia con otros agentes, y no disponen de información perfecta, es probable que surjan problemas de acción colectiva. Al respecto, es conveniente recordar lo que Boudon define como efectos emergentes: “un efecto de agregación o efecto emergente es, pues, un efecto que no había sido buscado especialmente por los agentes de un sistema y que resulta de su situación de interdependencia” (Boudon, 1979).

12 Un ejemplo de esto es el que refiere a la decisión de “cargar” con elevados costos operativos con el objetivo de mantener a todas las cooperativas (dispersas geográficamente) integradas al sistema.

En esta investigación se han identificado al menos dos efectos emergentes que parecen influir sobre el funcionamiento de las cadenas de valor analizadas. En el caso de Lanas de Soriano se constata un efecto que Boudon denomina “de neutralización”, y que consiste en una situación de estabilidad macro-social producida por la agregación de comportamientos individuales inestables. Al no estar sujeta a una lógica instrumental, la cadena de Lanas de Soriano constituye desde el punto de vista económico una actividad relativamente marginal para la mayoría de los agentes que la componen¹³. Esta característica que a priori sugiere debilidad, le otorga una importante estabilidad a la cadena de valor, haciéndola flexible al contexto e independiente de las contingencias particulares experimentadas por sus integrantes. Dadas las circunstancias, esta cadena es pasible de ser gobernada de forma alternada por diferentes agentes, y eventualmente (dado que nadie depende exclusivamente de ella) es capaz de permanecer en estado de latencia durante cierto período de tiempo.

Por su parte, Manos del Uruguay actualmente se debate entre la expansión de sus horizontes empresariales y la eventualidad de sufrir un efecto emergente “de frustración”, definido como aquel que tiene lugar cuando la agregación de conductas individuales orientadas hacia determinado objetivo, terminan por generar un resultado contrario al mismo. Al respecto, el giro hacia la profesionalización y la gestión empresarial dado por esta firma en los años noventa tuvo como objetivo lograr una apertura de mercados que permitiera crear valor y nuevas fuentes de empleo para las mujeres rurales¹⁴. En este sentido, se sostenía que era necesario ser competitivo para poder ser más solidario. Apelando a estas razones Manos del Uruguay modificó su funcionamiento y su orientación como empresa; hoy queda planteada la duda de hasta qué punto ha reemplazado sus medios por fines¹⁵.

Mecanismos interactivos

En este apartado analizaremos ciertos aspectos de la cadena de valor desde el interaccionismo simbólico. Esta perspectiva se basa en tres premisas fundamentales: i) el ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que éstas significan para él; ii) el significado de estas cosas surge como consecuencia de la interacción social que cada cual mantiene con el prójimo; y iii) los significados se manipulan y modifican mediante un proceso interpretativo desarrollado por el agente al enfrentarse con las cosas que va encontrando a su paso (Blumer, 1937).

Así, *la acción* consiste en una consideración general de diversos elementos (deseos necesidades, objetivos, medios disponibles para su logro, actos ajenos, consideraciones sobre resultados probables) y en la elaboración de una línea de conducta basada en el modo de interpretar los datos recibidos. En el mismo sentido, la acción conjunta consiste en una concatenación de los actos de los individuos que componen la colectividad a través de un proceso de formulación recíproca de indicaciones.

13 De las entrevistas efectuadas surge que mientras para algunos individuos la remuneración por las actividades desarrolladas para Lanas de Soriano ofician de ingreso complementario, para otros el único objetivo económico consiste en “no perder dinero”.

14 La creación de la gerencia comercial y el fortalecimiento del departamento de diseño fueron hitos importantes en este proceso.

15 Fue sugerente que algunos integrantes de Manos del Uruguay destacaran durante las entrevistas que la misión social de la empresa opera como un activo que favorece su inserción en ciertos mercados.

Mediante la interacción social se mantienen, modifican o desaparecen las regularidades de la vida social, destacándose: *i) elementos estables y reiterativos*, permiten que los agentes cuenten de antemano con un reservorio de conocimiento acerca del modo en que deben comportarse y cómo lo harán los demás; y *ii) elementos novedosos*, situaciones problemáticas ante las cuales las normas existentes resultan inadecuadas.

Desde esta perspectiva la acción es producto del modo de definir la situación por parte de los individuos, y debe contextualizarse en función de la ubicación que ocupan en un determinado nivel de la estructura. Para que la acción conjunta se haga posible, es necesario que los actores involucrados partan de una definición común de la situación. De este “saber compartido” depende, en gran medida, la estabilidad y regularidad de las interacciones.

Remitiéndonos específicamente a la parte de las cadenas radicadas en nuestro país, es posible identificar una serie de definiciones compartidas por los diferentes participantes, que permiten que se pongan en marcha: *i) la alta valoración de la fibra lana como producto distintivo de nuestro país que marca un diferencial en relación a otros materiales utilizados en la industria de la vestimenta (fibras sintéticas, algodón, lanas de menor calidad); ii) la convicción acerca de la especificidad de un saber tradicional difundido entre las mujeres de nuestra campaña, como el tejido artesanal, y la certeza de que vale la pena ponerlo en valor; iii) la expectativa de que este saber sea valorado internacionalmente, y por tanto, exista un mercado exterior interesado en este tipo de producción.*

Sobre la base de la comprensión mutua de esta situación, se hace posible la articulación de la cadena, en donde los actores ubicados en diferentes niveles interpretan y desarrollan su acción de manera específica. El concepto de *transacción* (Blumer), remite a este mecanismo de ajuste de la acción de cada una de las partes con la finalidad de alcanzar un objetivo común. En este caso, el objetivo está dado por llevar adelante la producción, a pesar de que cada tipo de actor pueda estar movido por intereses particulares.

Elementos estables y reiterativos de la acción

Los elementos estables de estas cadenas vienen dados en gran medida por el tipo de interacción sobre la que se basan. En cualquiera de los dos casos resulta claro que en las conexiones entre eslabones son fundamentales las relaciones cara a cara, fundadas en la confianza interpersonal y en el conocimiento profundo de unos actores sobre otros. La noción de confianza adquiere un papel protagónico en su significado tradicional, fundándose en las relaciones personales y el conocimiento mutuo.

El papel jugado por la dinámica imperante en el interior del país, ha favorecido este tipo de vínculos. La proximidad espacial y el conocimiento de las vidas de los otros involucrados habilitan a que las interacciones se asienten en la asunción de un compromiso mutuo y de lealtad, fundado en la palabra. Los acuerdos verbales son suficientes para que los actores pongan entre paréntesis sus incertidumbres frente a un entorno altamente inestable, permitiéndoles interactuar sin mayores cuestionamientos. De este modo, se conforma una suerte de cadena de confianzas: *i) las tejedoras suponen que las convocarán ni bien haya trabajo y les abonarán lo acordado; y ii) las organizadoras que el industrial lanero les entregará la materia prima según lo requerido y que las tejedoras entregarán la producción en los términos acordados.*

El que el tejido se base en un saber tradicional, transmitido en la mayoría de los casos a temprana edad en el hogar, y adicionalmente, que como actividad laboral tenga la particularidad de permitir a las mujeres continuar con los quehaceres domésticos, hace que el mismo esté integrado a la vida cotidiana de estas personas.

Elementos novedosos de la acción

Además de los elementos reiterativos que conforman la cadena, existen otros que tienden a transformarla. A nivel de interacciones al interior de las cadenas, comienza a visualizarse como principal activo de las empresas nacionales la *operacionalización* de los diseños, en detrimento de la actividad artesanal tradicional. El rol de la muestrista, cuya función consiste en traducir las creaciones abstractas de las *diseñadoras* en instrucciones específicas y codificadas para las *tejedoras*, cobra cada vez un rol más protagónico.

El nuevo panorama obtenido a partir de la introducción de diversas modificaciones es, por lo pronto, incierto, amenazando el carácter “artesanal local” de la producción tanto en sus formas como en sus contenidos. Si bien la especialización en el eslabón de operacionalización de diseños redundaría en una mayor agregación de valor, y por ende, en un mejor posicionamiento al interior de la cadena global, por otro lado este cambio implica un desafío en tanto el contenido de los diseños tiende a alinearse a los pedidos internacionales, respondiendo a los gustos y preferencias de clientes del primer mundo. Si a eso le agregamos que el proceso de manufacturación también se deslocaliza, pasando a realizarse en otros contextos y con otras herramientas, resultará evidente la “pérdida identitaria” de la producción resultante.

Cuadro 2. Desafíos y oportunidades que enfrentan las cadenas

Desafíos	Oportunidades
La principal actividad generadora de empleo (tejido) pasa a un segundo plano	Generación de nuevos empleos más calificados
La especialización en la elaboración de muestras podría comprometer el carácter “artesanal local” de la cadena	Inserción en un eslabón de la cadena global (entre los diseños de USA y la producción a escala de China) generador de mayor valor

Fuente: Elaboración propia

Hipótesis sobre fortalezas de Manos del Uruguay

Si es cierta nuestra hipótesis del desplazamiento del núcleo central de la producción de valor en Manos del Uruguay desde el conocimiento de las artesanas a las “muestristas”, uno debe preguntarse por qué esta relación pudo estabilizarse y transformarse en un mecanismo de distinción de la cadena uruguaya. ¿Por qué este grupo selecto y reducido de “muestristas” no fue tentado para emigrar a Estados Unidos y trabajar más cercanamente de las diseñadoras artísticas en las grandes multinacionales?; ¿por qué los países asiáticos, principalmente China, no pudieron generar “muestristas” con la misma competencia que las uruguayas, y a partir de ello prescindir de la necesidad de abastecerse de muestras de nuestro país?

Nuestra hipótesis consiste en que esta ventaja comparativa que estabiliza la cadena de producción en nuestro país tiene que ver con una explicación mecanística a nivel interactivo. La producción de una muestra supone por un lado una relación de interacción de la muestrista con el diseñador artístico, en donde la primera debe interpretar el sentido artístico y traducirlo en códigos estandarizados de tejido legibles por las tejedoras que producirán las piezas en series artesanales estandarizadas. Pero para poder realizar las muestras de forma correcta, es necesaria otra interacción fundamental, la de las muestristas con las tejedoras, debiendo asegurarse el intercambio de información ante el surgimiento de dudas.

Nos encontramos pues, ante una interacción triádica en la elaboración de la muestra. Por un lado, entre el diseñador artístico y la “muestrista”, y por otro, entre la muestrista y las tejedoras altamente competentes. La primera puede realizarse a distancia¹⁶ ya que si bien puede existir retroalimentación entre los actores involucrados en esta interacción, la información transmitida de uno a otro se da en términos formalizados o estandarizados. Sin embargo, la relación entre muestristas y tejedoras requiere de una interacción más intensa, ya que supone una comprensión mutua mayor. Esto es así debido a que el conocimiento de las tejedoras incorpora dimensiones en primera instancia más intangibles, pero que de todas formas necesariamente requiere ser objetivado para poder codificarlo en función de la producción en serie artesanal. Por ello esta interacción requiere una mayor cercanía física, y un desarrollo mutuo de comprensión, aunque no necesariamente interacciones “cara a cara” permanentes.

La muestra es entonces un cúmulo de interacciones de un carácter relativamente delicado entre competencias distintas pero complementarias, que aparentemente no es posible estandarizar ni reproducir a cualquier circunstancia. Además, la misma se construye a partir de la experiencia individual pero también colectiva, siendo ésto lo que le da un carácter relativamente único que permite la diferenciación de un producto (o proceso) difícilmente reproducible en otro lugar del mundo, por ahora.

Mecanismos sistémicos

Manos del Uruguay desde una perspectiva sistémica

En este apartado nos referiremos a los mecanismos que explican el funcionamiento de Manos del Uruguay y Lanas de Soriano como un sistema social. Para ello, nos basaremos en algunos aspectos de la teoría de Luhmann. La distinción entre sistemas “cerrados” y sistemas “abiertos” transforma radicalmente la idea original acerca de los sistemas que partía de la diferencia de la suma de las “partes” y el “todo”. Esta diferenciación entre sistemas “cerrados” y “abiertos” pone en relevancia otra distinción más crucial, la de los sistemas diferenciados de su entorno. Los sistemas “cerrados” son aquellos sistemas límite cuya influencia del entorno es nula, pero la consideración de los sistemas “abiertos” abre un campo de reflexión teórica acerca del tipo de influencia que puede tener el entorno sobre los sistemas.

16 Esto no implica que el contacto cara a cara entre ambos actores no exista, pero la relación no debe basarse necesariamente en la proximidad física.

Para Luhmann: “un sistema diferenciado ya no consta propiamente de un determinado número de partes y de relaciones entre las partes, sino, más bien, de una mayor o menor cantidad de diferencias operativamente utilizables entre el sistema y el entorno” (Luhmann, 1979).

Si consideramos tanto a Manos del Uruguay como a Lanas de Soriano desde esta perspectiva, vemos que estas firmas se han construido a partir de la existencia de una mano de obra fundamentalmente femenina y de bajos ingresos. Desde temprana edad, la mayoría de estas personas para solventar sus necesidades de vestimenta, producían sus propias prendas a partir de procesos tales como el cardado, el hilado y el tejido. Tanto la organización social, como las competencias adquiridas para elaborar estas prendas, están en el entorno de los sistemas asociados a las empresas que estamos estudiando. No hubiese sido posible concebirlas sin este entorno específico. Por ejemplo, el que las tejedoras provengan de hogares humildes y que vivan en contextos que ofrecen pocas oportunidades laborales, genera una importante fuerza de trabajo disponible a la que las dos empresas pueden recurrir con facilidad. Este aspecto también debe ser analizado en términos de diferencias operativamente utilizables del entorno por parte del sistema.

Luhmann sostiene que: “... la diferencia de los sistemas (de sus entornos) sólo puede llevarse a cabo mediante autorreferencias, es decir, los sistemas sólo pueden referirse a sí mismos en la constitución de sus elementos y operaciones elementales... para hacer posible esto, los sistemas tienen que producir y utilizar la descripción de sí mismos, por lo menos tienen que ser capaces de utilizar, al interior del sistema la diferencia entre el sistema y entorno como orientación y principio del procesamiento de la información” (Luhmann, 1979).

Esta compleja conceptualización señala que las organizaciones deban diferenciarse en tanto sistema de su entorno. Los procedimientos seguidos y los productos elaborados por las empresas no son estrictamente similares a los desarrollados por las tejedoras en su ámbito doméstico. De este modo, debieron darse formas organizativas distintas tanto en la organización de cooperativas (por ejemplo en Manos), como estableciendo criterios de calidad y estandarización que no se requieren en la producción doméstica de prendas para autoconsumo. La creciente asunción de criterios y normas fortalece las características específicas de Manos del Uruguay y Lanas de Soriano respecto a sus entornos. Es en este sentido que cualquiera de los dos sistemas se torna autoreferente.

Manos del Uruguay se percibe también como un proceso autoreflexivo, que incorpora procesos de ensayo, error y correcciones, y a su vez continuas transformaciones de ajuste para que el sistema funcione. Se trata de transformaciones que realiza la propia organización orientada a lograr una producción eficiente y socialmente viable para poder competir. A ello deben sumársele las transformaciones vinculadas a cambios en el entorno, cambios por ejemplo en algunas de las dimensiones del mercado, como la moda o la relación de precios. El caso de Lanas aparece como menos complejo aunque también supone ajustes continuos en función de su demanda externa. Un ejemplo puntual de esto es que incluso recibieron visitas de técnicos provenientes de Italia, para ajustarse a ciertas técnicas de tejido a la moda en ese mercado.

El proceso de construcción autorreferencial es acompañado por un proceso de construcción de la propia organización, de la propia estructura y de los elementos que la componen. Este proceso se denomina autopoiesis e implica entender a esta organización como un objeto de auto-observación y de conocimiento. La idea de autorreferencia incorpora en el concepto de sistema, la referencia a

la distinción sistema – entorno, mientras que la autopoiesis incorpora la idea de que el propio sistema crea él mismo su estructura y elementos. Quizás el proceso de capacitación y generación de muestristas en Manos de Uruguay nos pueda proporcionar un buen ejemplo de autopoiesis. Como se señaló antes, dicha función es cada vez más distintiva para esta firma, al tiempo que es la propia organización la que produce esas capacidades específicas.

Riesgos sistémicos de empresas artesanales en prendas de lana

Si atendemos a la periodización presentada sobre Manos podemos advertir desde la presente perspectiva teórica que se fue gestando una progresiva diferenciación del sistema respecto a su entorno, en particular a su entorno mercantil. Pero esta distinción no se agota en el pasaje de una producción para un mercado preponderantemente nacional a uno preponderantemente internacional, sino que es acompañada por un conjunto más vasto de transformaciones. Se destacan los procesos de profesionalización, departamentalización, tecnificación y otras transformaciones relacionadas con la estrategia mercantil. En el caso de Lanás de Soriano este proceso es mucho más corto y reciente.

En síntesis, nos encontramos con: i) un sistema abierto, es decir, sensible a las transformaciones del entorno. En la periodización se hace particular énfasis en las transformaciones de mercado y sus impactos; ii) un sistema autorreferente, dado que muchas de las transformaciones internas tienen que ver con una creciente distinción entre sistema y entorno. Crecientemente se va diferenciando la producción mercantil de la producción para el autoconsumo; iii) un sistema autopoietico, porque las empresas debieron construir sus propias estructuras específicas y los elementos que la componen, asumiendo riesgos que tomaron formas de resistencias de variado tipo, entre otros el de la transformación de la identidad del proyecto en sí. Es bastante claro que Manos del Uruguay y Lanás de Soriano tendrán que asumir una nueva transformación importante debido a los cambios que vendrán aparejados por la crisis económica mundial y de la contracción generalizada de la economía. Quizás sea aquí Lanás de Soriano quien tenga que asumir menores riesgos porque por sus características y la de los componentes de su cadena, podrá reducir la producción en función de la demanda sin por ello generar una ruptura de la cadena o tensiones internas en la empresa.

Pero el entorno no se agota en el mercado. Emerge como un nuevo problema para estas empresas diversas transformaciones culturales de relevancia que amenazan con dificultar la capacidad de producción de tejidos artesanales, y posiblemente la reproducción de estos sistemas en el futuro. Como veíamos, Manos del Uruguay se construyó en base a la existencia previa y próxima de la competencia de tejer. Mujeres de muy bajos ingresos a través del tejido, reducían el costo de su reproducción social al producir la vestimenta que necesitaban, evitando tener que adquirirla en el mercado. Manos del Uruguay y luego Lanás del Uruguay supieron aprovechar este entorno particularmente favorable no solamente en cuanto a cautivar y utilizar competencias de base bastante sólidas, sino también teniendo un “ejército de reserva” en caso de aumentos de la demanda nacional o internacional. Esta condición de existencia de ambos emprendimientos va extinguiéndose.

El progreso de las comunicaciones y la facilidad en los desplazamientos, creó para la población no urbana de jóvenes, condiciones con mayores horizontes de posibilidades culturales, de empleo, etc., y ello modificó radicalmente el interés por la actividad del tejido. Manos y Lanás de Soriano ven su plantel de tejedoras crecer en edad y tienen dificultades para su recambio. Al mismo tiempo, se

comienza a perder la posibilidad de recurrir a “eventuales” en el caso de aumentos esporádicos de demanda. Este es un problema muy serio para Manos, en la medida en que representa una condición para su producción y que nunca se había enfrentado a una situación similar. Enfrentar este desafío, por su parte, podría suponer nuevos compromisos y riesgos, asumidos por ejemplo, al momento de proponer integrar cursos de tejido a la oferta del sistema educativo.

Reflexiones finales

Retomando las interrogantes que guiaron la elaboración de este trabajo, a saber, ¿qué mecanismos sociales operan en el funcionamiento de las cadenas de valor? y ¿qué riesgos o implicancias socio-económicas pueden generar estas cadenas sobre los agentes que las integran?; repasaremos las principales consideraciones realizadas en su transcurso. Partiendo desde una perspectiva del individualismo metodológico (MGR), vimos que la combinación de fines instrumentales y axiológicos por parte de los agentes, produce efectos emergentes que afectan el funcionamiento de las cadenas. La agregación de los diferentes tipos de racionalidad, ya sea hacia atrás, hacia adelante, o al interior mismo de la firma, genera efectos no buscados inicialmente por ninguno de los agentes. Así, fue posible identificar claramente dos efectos de este tipo. En el caso de Lanás de Soriano, el “efecto de neutralización” identificado puede resumirse de la siguiente manera: la estabilidad de la estructura “resulta” de la inestabilidad de los comportamientos individuales. En otras palabras, el que la participación de cada uno de los agentes en la cadena constituya una actividad marginal desde el punto de vista económico, le otorga estabilidad a la cadena, haciéndola flexible ante el contexto. En el caso de Manos del Uruguay, se produce un “efecto de frustración”: se arrastra a los agentes sociales a una especie de trampa que les incita a escoger, con las mejores razones, una línea de conducta que desemboca en unos resultados que ellos hubieran deseado no obtener”. Así, el giro hacia la profesionalización que tuvo como objetivo la apertura y consolidación de mercados con la intención de generar nuevas fuentes de empleo para las mujeres rurales, llevó a que el emprendimiento tomara un calibre altamente empresarial, que lo aleja de los rasgos que lo hicieron distintivo en un principio.

Desde una perspectiva del interaccionismo simbólico pueden destacarse tanto elementos estables, como otros dinámicos en la conformación de las cadenas. Los primeros vienen dados en gran medida por el tipo de interacción sobre la que se basan, en donde las conexiones entre eslabones están fundadas (si atendemos a la parte de la cadena establecida en nuestro país) en relaciones cara a cara, basadas en la confianza interpersonal y en el conocimiento profundo de unos actores sobre otros. Con respecto a los elementos novedosos se puede destacar, por un lado, la disminución en la disponibilidad de tejedoras en el campo uruguayo, haciendo que el que constituía el “eslabón principal” de la cadena comience a verse debilitado. Por otro lado, los procesos de relocalización y deslocalización de la industria manufacturera, generan fuertes impactos a nivel local. Así, comienza a visualizarse como principal activo de las empresas nacionales la *codificación* de los diseños, cobrando un rol protagónico la figura de la muestrista. Si bien este cambio genera, como ya vimos, tanto oportunidades como desafíos para el futuro de las cadenas del tejido artesanal en el Uruguay, al protagonismo de la muestrista subyacen importantes mecanismos interactivos. Mientras que la interacción de la muestrista con el diseñador artístico puede realizarse a la distancia, debido al carácter estandarizado de la información transmitida, la relación de las mismas con las tejedoras

implica una estrecha relación “cara a cara” que ha evitado, por el momento, la relocalización de esta actividad en países de menores costos.

Por último, los emprendimientos pueden ser vistos como sistemas sociales que se distinguen básicamente por dos características: ser autorreferentes y autopoieticos. Con respecto a la primera cualidad, se puede destacar que las empresas (fundamentalmente Manos) debieron diferenciarse en tanto sistema de su entorno, produciendo de una forma distinta a como lo hacen las tejedoras para autoconsumo, elaborando nuevas formas organizativas y estableciendo normas de calidad y de estandarización de su producción. En relación al carácter autopoietico, puede decirse que el proceso de construcción autorreferencial va acompañado por un proceso de construcción de su propia organización, de su propia estructura y de los elementos que la componen. La formación exclusiva de muestristas por parte de Manos constituye un ejemplo de esta dimensión. Desde la perspectiva sistémica, es posible atender asimismo los cambios macro-sociales que afectan el contexto operativo de las empresas en tanto sistemas abiertos, generando capacidades limitadas y decrecientes de producción. En este sentido, es importante destacar que el influjo del entorno no se agota en el mercado, sino que también proviene de cambios culturales, que afectan como vimos, la potencialidad de Manos y en menor medida de Lanás de reproducirse como sistema.

En el siguiente cuadro se puede visualizar cómo los diferentes hallazgos de este trabajo son pasibles de ser categorizados según los niveles de análisis que resultan afectados, según la tipología de Hedström y Swedberg (1998):

Cuadro 3. Tipología de mecanismos

Hallazgos	Perspectiva teórica	Hedström y Swedberg (1998)
Efectos emergentes de la acción de los agentes	Individualismo Metodológico	Mecanismos de Acción individual (Generan macro fenómenos)
Modificaciones en el activo principal de las empresas nacionales	Interaccionismo Simbólico	Mecanismos Transformativos (Generan los comportamientos individuales)
Modificaciones de contexto	Teoría de Sistemas	Mecanismos Situacionales (Generan situaciones para la acción)

Fuente: Elaboración propia en base a Hedström y Swedberg (1998)

Ya para finalizar, se busca destacar la relevancia de la estrategia exploratoria de investigación cualitativa, así como resaltar la riqueza heurística que provee el análisis multinivel para la identificación de los diferentes mecanismos sociales. Finalmente, corresponde dejar en claro que esta ha sido una aproximación preliminar al tema, y que sin lugar a dudas queda mucho por avanzar. Sin embargo, una devolución parcial de los resultados de la investigación a directivos de Manos del Uruguay muestra que los hallazgos son de recibo, e incluso fuente de reflexión para el diseño de sus acciones futuras.

Bibliografía

- BLUMER, H. (1937) *El interaccionismo simbólico. Perspectiva y método*.
- BOUDON, R. (2003) *Razones buenas razones*. París, Presses Universitaires de France.
- BOUDON, R. (1979/1981) *La lógica de lo social. Introducción al análisis sociológico*. RIALP, Madrid.
- BOUDON, R. (Coord.) (1992/1996) *Tratado de Sociología*. Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro.
- BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. (Ed. 1990) *Diccionario crítico de sociología*. Edicial, Bs. As.
- BUNGE, M. (1999/2000) *La relación entre la sociología y la filosofía* Edaf, Madrid.
- DE TERSSAC, G. (2005) "Trabajo y sociología en Francia ¿Hacia una sociología de las actividades profesionales?". *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Migraciones Laborales*, año 10, N° 17.
- ELSTER, J. (1990) *El cambio tecnológico. Investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social*. Ed. Gedisa, Barcelona.
- ELSTER, J. (1997) *Economics*. Ed. Gedisa, Barcelona.
- HEDSTRÖM, P. y Swedberg, R. (1998) "Social mechanisms: an introductory essay". En *Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory*, ed. P. Hedström and R. Swedberg. Cambridge: Cambridge University Press.
- LUHMANN, N. (1979) *Trust and Power*, Wiley and Sons.
- LUHMANN, N. (1971) "La teoría moderna del sistema como forma de análisis social complejo" en "Sociológica", México, UAM - A, N° 1 Primavera.
- SUPERVIELLE, M. (2000) "La eficiencia de las herramientas de gestión y su significación para los trabajadores". *Documento de Trabajo del Departamento de Sociología*, N° 49. UdelaR, Montevideo.
- SUPERVIELLE, M. y ROJIDO, E. (2008) "Trabajo de Organización y Cadenas de Valor. El caso de la vestimenta uruguaya". CLACSO, Buenos Aires.
- TERRA, M. I. (1995) "Manos del Uruguay. Apoyo a las mujeres de bajos ingresos", en *Productividad de los pobres rurales y urbanos*, Cuadernos de la CEPAL, 287-305.