esan
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION

# participación de trabajadores

## en la gestión de un taller artesanal

Por
Martin Scurrah

Serie: Documento de Trabajo No. 5

Agosto de 1974
LIMA - PERU

Escuela de Administración de
Negocios para Graduados
ESAN
Departamento de Investigación

# LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTION DE UN TALLER ARTESANAL

por:

Martin J. Scurrah

Serie: Documento de Trabajo N° 5

Agosto de 1974

El presente estudio representa uno de los cinco casos de organización empresarial cogestionaria y autogestionaria que se efectúa en ESAN, gracias a los fondos donados para el efecto por la Fundación Ford en Lima.

# CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCION 1

1. Organización
2. Proceso de Producción
3. Mercado y Distribución

I. HISTORIA 5

1. Origen
2. El taller en el Perú
3. Situación Económica

II. ORGANIZACION 10

1. Organización Formal
2. Organización Informal
3. La comunidad Industrial
4. Liderazgo y Toma de Decisiones

COMENTARIOS FINALES 26

Referencias 29

# INTRODUCCION

Como parte de una serie de estudios de casos sobre experiencias de participación laboral en los diversos tipos de empresas del Perú, se decidió estudiar un taller artesanal situado en una ciudad de la Sierra Central *. Aunque las reformas tienen como mira principal las empresas industriales y están diseñadas para implementar una estrategia de industrialización, la legislación pertinente (Decreto Ley N° 18384) abarca todas las empresas que tienen seis o más trabajadores o más de S/. 1,000 de ventas.

La artesanía tiene una larga y sobresaliente historia en el Perú[1]. En la época precolombina cada familia satisfizo sus necesidades personales a veces por medio del trabajo de uno o dos especialistas entre los de la comunidad. La artesanía contribuía a las funciones ceremoniales y a las del Estado en dos formas: los campesinos proveían como tributo trabajos terminados o permanecían como campesinos especializados por cuenta del Estado, en cuyo caso trabajaban a tiempo completo en la producción de artículos de lujo. Estos dos sistemas se mantuvieron durante la dominación Colonial de España, el segundo de los cuales era el de los "obrajes", que comprendía fábricas textiles primitivas con trabajadores tributarios.

Tradicionalmente, el campesino trabajaba en artesanía en las épocas del año, cuando el trabajo agrícola no requería su tiempo completo, forma de trabajo complementario que sigue teniendo vigencia en muchas comunidades [2]. Sin embargo, debido al naciente proceso de industrialización del país, y sobre todo, al crecimiento de la industria minera, muchos campesinos han dejado sus actividades artesanales para buscar trabajo temporal en las minas, mientras que otros se han incorporado paulatinamente al proletariado industrial[3]; por último, dado que para la artesanía hay mercado local, nacional y -recientemente- internacional, los artesanos con mejores habilidades y más sentido comercial se han dedicado a tiempo completo a esta actividad.

---

* El autor agradece a Fernando Dávila, que colaboró en las entrevistas y con el cálculo de los datos, y a Enrique Mayer, María Mayer de Scurrah, Abner Montalvo, Juan Maraví, Marie Beaulne y Raquel Núñez por sus sugerencias.

El cuadro actual de la artesanía nacional presenta las siguientes características : (1) artesanos a tiempo parcial, que producen para su propio uso y para abastecer las necesidades de su comunidad; (2) artesanos que producen a tiempo parcial para el mercado, normalmente vinculados a un comerciante; (3) artesanos que trabajan a tiempo completo y venden sus productos a un comerciante; (4) trabajo en domicilio, por cuenta de un comerciante; (5) talleres artesanales con trabajadores asalariados pero sin especialización; y (6) talleres con personal contratado y productos identificados con una marca.

El taller materia de este estudio representa el sexto tipo de organización artesanal.

Estudiar un taller artesanal tiene interés por varias razones. Primero, representa una actividad nativa y tradicional, que ocupa total o parcialmente a una parte importante del campesinado. Segundo, es una actividad artística directamente relacionada con la historia, la tradición y la cultura popular de la nación y sus grupos étnicos. Tercero, es una actividad que requiere de mucha mano de obra que se adapta bien a la tecnología intermedia y cuyo desarrollo podría ayudar en la solución del desempleo y del subempleo, problemas socio-económicos éstos de los más importantes[4]. Cuarto, a veces la artesanía, especialmente cuando ha sido desempeñada en un taller o fábrica, ha representado la primera etapa en un proceso de industrialización. Quinto, el estudio de la participación laboral en un taller artesanal debe revelar en qué medida la artesanía minimiza el efecto alienante de la tecnología[5]. Sexto, el estudio de un taller artesanal debe revelar los problemas peculiares de las empresas pequeñas, que conforman el rubro más numeroso de las empresas peruanas.

## Organización

El taller estudiado está situado en la ciudad de Huancayo, en la Sierra Central del Perú, a unos 330 kilómetros de Lima y a una altura de 3330 metros sobre el nivel del mar. Es una empresa con comunidad industrial. Tiene un solo propietario, aunque se está estudiando la posibilidad de transformarla en sociedad anónima o cooperativa. Su actividad consiste en la producción de tejidos utilizando telares de tipo español. Produce artículos de uso moderno para el hogar y así mismo, vestimenta con motivos incaicos y preincaicos estilizados.

Físicamente, el taller consta de una sala cuya área aproximada es de 10 por 30 metros, donde trabajan 12 tejedoras y otras 6 obreras (2 trabajan

en sus casas); un depósito; un pequeño museo en el segundo piso; un cuarto que sirve como oficina y tienda; y un pequeño departamento para la dueña. Todo esto está situado al fondo del jardín del domicilio familiar de la propietaria del taller.

En general, el taller presenta un aspecto muy agradable, sobre todo si se compara con las condiciones de la mayoría de los talleres del país.

El taller cuenta con 22 trabajadoras, que incluyen: la propietaria quien es también la gerente, una auxiliar de oficina, 12 tejedoras, 2 costureras en domicilio, una urdidora, una embobinadora, una planchadora y tres obreras que trabajan en el acabado de los tejidos. Hay un contador contratado a tiempo parcial. La organización es bastante simple. La gerente supervisa a todas las otras trabajadoras y no hay niveles intermedios de supervisión. Informalmente, una de las obreras con más antiguedad supervisa la calidad del trabajo hecho.

En cuanto al aspecto financiero, en el año fiscal de 1972 el taller tuvo ventas por S/. 1'838,301 e ingresos brutos de S/. 1'860,428. Al final del año, el capital del taller ascendía a S/. 752,033, de cuyo monto el 7% pertenecía a la comunidad industrial.

## Proceso de Producción

Las materias primas usadas en el proceso de producción son: algodón, lana (tanto de oveja como de alpaca) y orlón. A veces se compra lana no hilada y que se hace hilar por trabajadoras eventuales, en sus casas. Todas las materias primas se compran en fábricas nacionales. La lana de oveja no hilada se compra en una hacienda local o en la feria sabatina de Chupaca. La lana de alpaca no hilada se compra de un alpacero que va de vez en cuando desde más allá de Huancavelica. Todas las compras se hacen al contado. La lana representa aproximadamente sólo el 5% de la materia prima utilizada; el resto es algodón.

Los 14 telares que se usan son de madera, con engranajes de metal para hacer avanzar la urdimbre. El telar original se importó de Canadá y los demás fueron construidos por carpinteros locales, a base del diseño del original . El telar tiene 4 lizos y 6 pedales. La tejedora hace correr la lanzadera de ida y vuelta. Cuando se trata de tejidos de ancho mayor de una brazada, se usa una lanzadera de tipo "látigo". Los motivos no son bordados: la tejedora los hace en el proceso mismo de telar.

La urdidora giratoria permite que una obrera provea a todos los telares con urdimbres de hasta 50 metros de largo. Esto permite hacer varios artículos en una sola urdimbre, cortándolos después. Una obrera aprendiz hace bobinas para la trama de los 12 telares. Cada artículo que se corta de la urdimbre es revisado, zurcido y planchado. Esto es suficiente para los artículos sencillos tales como toallas o materiales para vestidos, pero para artículos más complejos, que requieren costura, como corbatas o cojines, el material se manda hacer mediante el sistema de trabajo en domicilio.

Algunos de los diseños están estandarizados pero otros no; las tejedoras tienen libertad para crear nuevos diseños. También hay libertad para escoger los colores de los artículos que se van a fabricar, de modo que no se produzcan dos piezas idénticas. El control de calidad es ejercido por una obrera antigua que trabaja en zurcido, así como también, pero sólo a veces y de manera informal, por la gerente.

El proceso es totalmente manual y la división del trabajo, rudimentaria. A veces se fabrica para satisfacer pedidos especiales. Por otro lado, hay un programa de experimentación en el desarrollo y aplicación de tintes naturales que, se piensa, fueron usados por los campesinos en las épocas incaica y preincaica.

## El Mercado y Distribución

Las ventas se hacen al por mayor y menor. Las ventas al por mayor son de menos importancia pero comprenden la provisión a tiendas que se especializan en productos para turistas. De éstas hay varias en Lima, una en Oxapampa, otra en Trujillo, otra en el Hotel Paracas. El mayor ingreso proviene de las ventas al por menor, que se realizan en la tiendecita anexa al taller, donde se vende, mayormente a turistas nacionales y extranjeros, corbatas, ponchos, cubiertas de cojines, manteles, toallas, carteras, baberos, cortes para vestidos, etc. Se realizan más ventas los fines de semana y sobre todo los domingos, que es cuando los turistas visitan la zona para ver la feria dominical de la ciudad. Algunos artículos son exportados pero de modo eventual, debido a la pequeña escala del negocio y a los trámites que exige la burocracia centralizada en Lima.

La producción se efectúa básicamente para stock. De cada S/.100 de ventas (al por mayor y al por menor), S/.60.00 representan ventas al

por menor. De estos S/.60.00 de ventas, S/.50.00 son ventas del stock y sólo S/. 10.00 representan pedidos especiales. La mezcla de productos se decide fundamentalmente a base de la demanda. A veces, los pedidos especiales dan origen a una nueva línea pero no se aceptan todos porque algunos presentan dificultades técnicas (pantalones y cortinas, por ejemplo) en general, la aceptación depende de si el cliente tiene una idea interesante.

Los productos no se venden en la famosa feria dominical de Huancayo porque la gerente considera que no se justificaría el costo del personal ni el trabajo de empaquetar y transportar los productos. Otra razón es que teme la imitación de los diseños. Tampoco ha pensado instalar una tienda más céntrica en Huancayo porque considera que en la actual puede vender toda la producción.

## I. HISTORIA

### Origen

El taller tiene su origen en la Alemania de los años treinta, cuando el espectro de Hitler y el movimiento fascista forzó a una joven colegiala a huir de su país y buscar oportunidades en Suecia, donde pasó dos años estudiando el arte de tejer o tejeduría. Habiéndose graduado y no pudiendo conseguir permiso para quedarse en Suecia, en 1936 viajó a Dinamarca, donde trabajó 9 meses antes de ser obligada a regresar a Alemania. Pocos meses después consiguió pasaje para Inglaterra donde, buscando trabajo, logró finalmente un contrato de 3 años con la International Grenfell Association (Canadá) para enseñar a tejer a algunos artesanos de Terranova, siendo el objetivo confeccionar artículos para los turistas; este contrato empezó en 1938.

La Segunda Guerra Mundial hizo cesar la llegada de barcos de turistas, por lo que en vez de trabajar en tejidos, hubo de emplearse en la misión médica como asistenta general, y después, como terapista ocupacional en el orfanato de Saint Anthony. En 1945-46 trabajó en talleres de tejidos de Nueva York. Luego pasó el año académico 1946-47 como profesora de tejidos en el famoso Black Mountain College de Carolina del Norte[6], donde tuvo la oportunidad de estudiar diseño con el artista Joseph Albers y, así mismo, tejido con la esposa de éste (Anni)[7].

## El Taller en el Perú

En 1948 llegó al Perú para visitar a un hermano que se había radicado aquí y se dedicó a enseñar tejido, gratuitamente, en el pueblo de San Jerónimo. Durante 1949 y 1950 enseñó tejido, dibujo y matemáticas en Huancayo, en el Instituto Industrial Femenino del Centro. En 1950 ayudó a una empresa local a desmontar sus telares y, como recompensa, recibió uno gratis. Con este telar, mientras seguía dictando sus clases por la noche, enseñaba a tejer a una joven vecina. En 1951 trabajó con dos obreras más, produciendo bufandas que se vendieron en una tienda elegante de Lima. En 1952 y debido a un invierno moderado, empezó la fabricación de artículos no estacionales tales como manteles, vestidos de muñecas, etc.

Los diseños usados se tomaron, simplificándolos, de las muestras incaicas y pre-incaicas del Museo Nacional de Antropología, adaptándolos a los requisitos del telar y del estilo sueco, resultando así un estilo de tejido nuevo y distinto, que es, a su vez, ampliamente imitado por otros tejedores del país. Debido a una demanda creciente y, además contribuyendo así a la creación de nuevos puestos de trabajo, en los años siguientes se fabricaron nuevos productos tales como frazadas para niños, corbatas, mantillas, servilletas, camisas, etc., usándose nuevos diseños. Sin embargo, la innovación en diseños y productos y el crecimiento del taller no tuvieron un adelanto parejo. La creatividad produjo como consecuencia una mayor demanda de los productos, lo cual, a su vez, creó la necesidad de emplear más trabajadoras. Además, después de los primeros años, el taller se encaminó más hacia la producción que a la creatividad y la experimentación. Esta tendencia fue aumentando hasta que, al finalizar la década del sesenta, la gerente se encontraba absorbida por tareas administrativas, de control, coordinación, contabilidad y trámites burocráticos. Ultimamente, con el ascenso de la primera obrera contratada al desempeño como auxiliar de oficina, la gerente ha podido dedicarse de nuevo a estimular la creatividad e innovación entre las trabajadoras.

El ritmo de crecimiento en los últimos años puede apreciarse en el Cuadro N° 1. De 1959 a 1972 el personal del taller creció de 6 a 22 trabajadoras, es decir, un aumento de 37% en 13 años, lo que representa un ritmo de crecimiento mucho menor que en los 8 años transcurridos entre 1951 a 1959, período en que el crecimiento tuvo una tasa de 800%. Esta tendencia a estabilizarse, en los años sesenta, representa el límite

de la que puede abarcar la gerente, pues un taller artesanal se desarrolla con las limitaciones tecnológicas inherentes a todo proceso manual. La artesanía, por su propia naturaleza, es una tarea artística de creación manual que no se presta a la división del trabajo. Una mayor especialización y división del trabajo cambia la naturaleza de la actividad artesanal transformándola en industrial. Por consiguiente, debido a la limitación personal de la gerente para poder supervisar y coordinar más trabajadores, así como por el deseo de mantener la naturaleza artesanal del trabajo, en los últimos años el crecimiento del taller ha tendido a estancarse.

Esta limitación de crecimiento es una característica importante que distingue a la artesanía de la industria. El éxito del taller y la demanda insatisfecha de sus productos parecerían sugerir un aumento de producción, la ampliación del taller actual o el establecimiento de nuevos talleres, la mecanización del trabajo y el aumento de los lugares de venta. Aunque, desde el punto de vista del empresario capitalista, todo esto tendría sentido, cambiaría drásticamente la naturaleza del taller de artesanía, donde el trabajo personal, manual y creador del artesano es esencial, se pasaría a industria, donde hay división de trabajo, mecanización y jerarquización.

Durante algún tiempo la gerente estaba indecisa entre desempeñar su paper como empresaria o asumir el de artesana. Finalmente, un análisis de su capacidad e intereses personales la convenció de que en el fondo era artesana y así quiso quedarse. Este tipo de decisión, si no se toma decididamente y en anticipación de las consecuencias, frecuentemente conduce a la quiebra de las empresas pequeñas que desean el crecimiento pero sin sacrificar el estilo y métodos artesanales.

## Situación Económica

La situación económica del taller se presenta en los cuadros 2 y 3. En términos generales, los cuadros presentan el panorama de un crecimiento contínuo, con excepción del año 1969.

Cuadro N° 1

NUMERO DE TRABAJADORES AL FIN DEL AÑO

| | Gerentes | Empleadas | Obreras | TOTAL | % respecto al año anterior |
|---|---|---|---|---|---|
| 1959 | 1 | 0 | 15 | 16 | - |
| 1960 | 1 | 0 | 18 | 19 | 19 |
| 1961 | 1 | 1 | 17 | 19 | 0 |
| 1962 | 1 | 1 | 16 | 18 | -5 |
| 1963 | 1 | 1 | 17 | 19 | 6 |
| 1964 | 1 | 1 | 16 | 18 | -5 |
| 1965 | 1 | 1 | 17 | 19 | 6 |
| 1966 | 1 | 1 | 17 | 19 | 0 |
| 1967 | 1 | 1 | 15 | 17 | 11 |
| 1968 | 1 | 1 | 17 | 19 | 12 |
| 1969 | 1 | 1 | 18 | 21 | 11 |
| 1970 | 1 | 1 | 18 | 21 | 0 |
| 1971 | 1 | 1 | 20 | 22 | 5 |
| 1972 | 1 | 1 | 20 | 22 | 0 |

Cuadro N° 2

DATOS FINANCIEROS (S/.)

| Año | Ingresos Brutos | Ventas | Utilidad Bruta | Utilidad Neta | Capital |
|---|---|---|---|---|---|
| 1965 | 803,578 | 801,149 | 470,279 | 65,055 | 461,007 |
| 1966 | 916,235 | 905,732 | 404,592 | 116,805 | 587,511 |
| 1967 | 962,260 | 962,260 | 491,612 | 104,267 | 683,307 |
| 1968 | 1'169,005 | 1'160,454 | 562,314 | 160,644 | 570,259 |
| 1969 | 1'412,767 | 1'283,812 | 482,925 | 82,058 | 570,741 |
| 1970 | 1'400,590 | 1'400,590 | 562,517 | 113,298 | 579,212 |
| 1971 | 1'838,301 | 1'600,130 | 840,980 | 178,401 | 637,113 |
| 1972 | 1'860,428 | 1'838,301 | 552,152 | 93,764 | 752,033 |

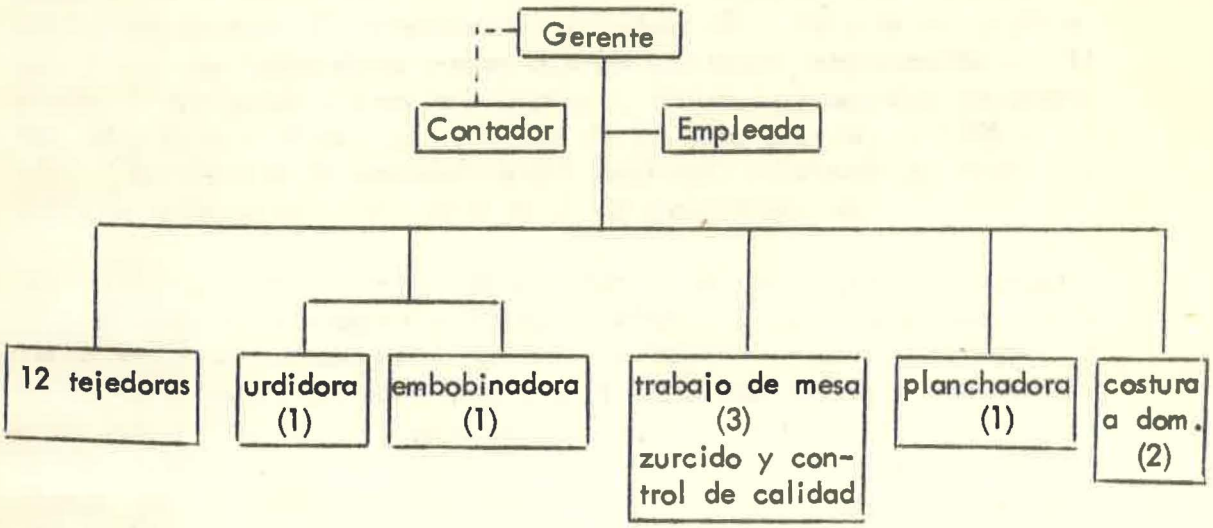
Cuadro N° 3

## INDICES DE LOS DATOS FINANCIEROS

| Año | Ingresos Brutos | Ventas | Utilidad Bruta | Utilidad Neta | Capital |
|---|---|---|---|---|---|
| 1965 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 1966 | 114 | 113 | 86 | 180 | 127 |
| 1967 | 120 | 120 | 105 | 160 | 148 |
| 1968 | 145 | 145 | 120 | 247 | 124 |
| 1969 | 176 | 160 | 103 | 126 | 124 |
| 1970 | 174 | 175 | 120 | 174 | 126 |
| 1971 | 229 | 200 | 179 | 274 | 138 |
| 1972 | 232 | 229 | 117 | 144 | 163 |

Cuadro N° 4

## ORGANIGRAMA DEL TALLER



## II. ORGANIZACION

### Organización Formal

El taller está organizado como empresa con una sola propietaria. De acuerdo con la Ley de Comunidad Industrial, debe convertirse en una sociedad anónima y la propietaria ha dado ya varios pasos hacia este objetivo. También ha considerado la posibilidad de convertir la empresa en una cooperativa. Sin embargo, habiendo recibido un asesoramiento contradictorio, tanto de sus abogados como de los representantes del Ministerio de Industria y Turismo, en torno a la definición de la actividad del taller como artesanal o como industrial, y pendiente aún la promulgación de una ley de artesanía, los planes tentativos de un cambio en la forma legal de la organización se han paralizado.

Como es de ver, el organigrama que se presenta en el Cuadro 4 es muy sencillo. Hay nueve puestos distintos, de los cuales dos (los de contabilidad y de costura en domicilio) son de tiempo parcial. La gerente supervisa directamente a todas las trabajadoras y no hay niveles intermedios de supervisión. El control de la gerente abarca a 21 personas. Aunque el taller no se divide formalmente en secciones o divisiones, se puede distinguir los siguientes grupos: administración (dos a tiempo completo y uno a tiempo parcial), tejedoras (12), preparación (2), zurcido y control de calidad (3), planchado(1) y costura (2). De esto se concluye que 9% de los trabajadores tienen que ver con tareas administrativas. El cuadro 5, elaborado a base del Cuadro 1, indica la proporción de gerentes, empleados y obreros en cada uno de los años que van de 1959 a 1972. En términos de especialización funcional, solamente en ventas y servicios alcanza el taller cierto nivel de especialización.

No hay sindicato en el taller. No ha tenido ni paros ni huelgas ni problemas de embriaguez o insubordinación. El ausentismo, que no es mayor problema, se compensa con horas extras y normalmente se debe a enfermedad, exigencias familiares o a la necesidad de trabajar en la cosecha. Los accidentes son muy poco frecuentes y no importantes y son atendidos con el botiquín del taller. Las quejas se resuelven por contacto directo con la dueña. En los últimos años la única queja formal se planteó en 1971 y fue resuelta por la gerente. No hay un sistema formal para recoger las sugerencias; tampoco hay archivos de sugerencias hechas o aceptadas. Hay un sistema informal de ascensos, mediante el cual las

obreras entran al taller como jornaleras desempeñándose en las tareas de urdidoras o embobinadoras. Excepto en casos especiales de interés o habilidad, asciendan a trabajar como tejedoras a base de su antiguedad en el taller.

Las remuneraciones se pagan mensualmente. La gerente y la empleada de oficina trabajan a tiempo completo, en tanto que el contador lo hace a tiempo parcial. Algunas obreras son jornaleras y se les paga cada semana a base de sus horas de trabajo. Estas obreras representan dos grupos: 1) las que trabajan como urdidoras, embobinadoras, etc. en el taller; y 2) las que trabajan en costura, en sus propios domicilios. Las tejedoras trabajan a destajo a base de un precio* fijado previo trato para cada artículo.**

El Cuadro 6 puede dar una idea de la antiguedad de las trabajadoras. Puede verse que hay un grupo que viene trabajando desde los primeros años de funcionamiento del taller y que las trabajadoras están distribuidas de modo muy similar en todos los niveles de antiguedad. En el Cuadro 7 se presenta los sueldos promedios del gerente, empleados y obreras por cada año, de 1959 a 1972. Se puede advertir que hay la tendencia hacia una mayor estratificación dentro del taller, conforme lo indican los índices anuales de sueldos promedios en los diferentes grupos. El Cuadro 8 indica el ritmo de crecimiento de los sueldos de los tres grupos durante los años 1959 a 1972. Una forma bien conocida de medir la concentración de ingresos es la curva de Lorenz[8]. En vez de preparar una serie de 14 curvas de Lorenz, el Cuadro 9 presenta la relación de

---

* Estos precios se reajustan cada cierto tiempo al hacerse un reajuste general de costos y precios.

** Es decir, cada semana se calcula el número de artículos producidos por cada tejedora y se multiplica por la tarifa para cada artículo, de modo que el ingreso depende de la rapidez en el trabajo de cada tejedora. Cuando se pone la urdimbre al telar o cuando se hacen otras tareas de preparación, se paga a razón de S/. 5.25 por hora, que es el mínimo percibido por cada tejedora, cualquiera sea su trabajo. Por artículos nuevos o de características especiales o difíciles se paga a base del ingreso promedio por hora de la tejedora durante el año anterior. A las costureras en domicilio también se les paga a destajo, según el artículo.

Cuadro N° 5

PROPORCION DE GERENTES, EMPLEADOS Y OBREROS POR CADA AÑO

| Año | Gerentes | Empleadas | Obreras | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| 1959 | 6 | 0 | 94 | 100 |
| 1960 | 5 | 0 | 95 | 100 |
| 1961 | 5 | 5 | 90 | 100 |
| 1962 | 6 | 6 | 88 | 100 |
| 1963 | 5 | 5 | 90 | 100 |
| 1964 | 6 | 6 | 88 | 100 |
| 1965 | 5 | 5 | 90 | 100 |
| 1966 | 5 | 5 | 90 | 100 |
| 1967 | 6 | 6 | 88 | 100 |
| 1968 | 5 | 5 | 90 | 100 |
| 1969 | 5 | 5 | 90 | 100 |
| 1970 | 5 | 5 | 90 | 100 |
| 1971 | 5 | 5 | 90 | 100 |
| 1972 | 5 | 5 | 90 | 100 |

Cuadro N° 6

ANTIGUEDAD DE LOS TRABAJADORES

(Junio 1973)

| Antiguedad | Número | Porcentaje |
|---|---|---|
| 0 a menos de 5 años | 6 | 25 |
| 5 años a menos de 10 años | 6 | 25 |
| 10 años a menos de 16 años | 3 | 12.5 |
| 15 años a menos de 20 años | 4 | 16.7 |
| 20 años y más | 5 | 20.8 |
| Total | 24 | 100 |

Cuadro N° 7

## PROMEDIOS DIARIOS DE LOS SUELDOS DE LOS DISTINTOS GRUPOS DE TRABAJADORES POR AÑO

| Año | Gerente | | Empleada | | Obreras | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Promedio | Indice | Promedio | Indice | Promedio | Indice |
| 1959 | 82.19 | 280 | - | - | 29.33 | 100 |
| 1960 | 82.19 | 243 | - | - | 33.87 | 100 |
| 1961 | 82.19 | 229 | 64.52 | 180 | 35.94 | 100 |
| 1962 | 82.19 | 217 | 69.89 | 185 | 37.88 | 100 |
| 1963 | 82.19 | 210 | 69.42 | 177 | 39.16 | 100 |
| 1964 | 131.51 | 306 | 80.82 | 188 | 43.03 | 100 |
| 1965 | 131.51 | 309 | 90.75 | 213 | 42.59 | 100 |
| 1966 | 131.51 | 310 | 106.15 | 250 | 42.40 | 100 |
| 1967 | 135.89 | 276 | 115.69 | 235 | 49.23 | 100 |
| 1968 | 162.19 | 280 | 142.77 | 246 | 58.01 | 100 |
| 1969 | 162.54 | 270 | 148.12 | 246 | 60.12 | 100 |
| 1970 | 207.96 | 330 | 195.52 | 310 | 63.11 | 100 |
| 1971 | 325.64* | 441 | 186.10** | 252 | 73.80 | 100 |
| 1972 | 325.64 | 424 | 184.78** | 241 | 76.80 | 100 |

* Previamente parte del sueldo de la gerente se retiró en forma de utilidades. Ahora, y de acuerdo con la ley, la gerente recibe más ingresos en sueldos, reduciendo así las utilidades distribuibles a la Comunidad Industrial.

** El sueldo bajó en los años 1971 y 1972 por ausentismo debido a razones familiares.

Cuadro N° 8

## INDICE DE LOS SUELDOS PROMEDIOS DIARIOS DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE TRABAJADORES, DE 1959 a 1972

| | Gerente | Empleadas | Obreras |
|---|---|---|---|
| 1959 | 100 | - | 100 |
| 1960 | 100 | | 115 |
| 1961 | 100 | 100 | 123 |
| 1962 | 100 | 108 | 129 |
| 1963 | 100 | 108 | 134 |
| 1964 | 160 | 125 | 147 |
| 1965 | 160 | 141 | 145 |
| 1966 | 160 | 165 | 145 |
| 1967 | 165 | 179 | 168 |
| 1968 | 197 | 221 | 198 |
| 1969 | 198 | 230 | 205 |
| 1970 | 253 | 303 | 215 |
| 1971 | 396 | 288 | 252 |
| 1972 | 396 | 286 | 262 |

Cuadro N° 9

## RELACION DE CONCENTRACION DE LA DISTRIBUCION DE INGRESOS, 1959 -1972

| Año | Relación de concentración * | |
|---|---|---|
| | Excluyendo utilidades | Incluyendo utilidades** |
| 1959 | 0.26 | - |
| 1960 | 0.20 | - |
| 1961 | 0.21 | - |
| 1962 | 0.20 | - |
| 1963 | 0.20 | - |
| 1964 | 0.21 | - |
| 1965 | 0.21 | - |
| 1966 | 0.22 | 0.24 |
| 1967 | 0.20 | 0.22 |
| 1968 | 0.21 | 0.46 |
| 1969 | 0.20 | 0.30 |
| 1970 | 0.22 | 0.33 |
| 1971 | 0.24 | 0.34 |
| 1972 | 0.23 | 0.21 |

* Esta relación se calculó según la siguiente fórmula:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^{n-1} (p_i - q_i)}{\sum_{i=1}^{n-1} p_i}$$

donde, $R$ = la relación de concentración

$p_i$ = parte de los i perceptores de ingresos más pequeños con respecto al número total.

$q_i$ = parte de los i ingresos inferiores con respecto al volumen total de los n ingresos considerados.

** Las utilidades sustraidas del negocio se calcularon así:

$$U_t = C_t - 1 + N_t - C_t$$

donde, $U_t$ = Utilidades sustraídas en el presente año

$C_t$-1 = Capital del negocio al finalizar el año anterior

$N_t$ = Utilidad neta en el presente año

$C_t$ = Capital del negocio al término del presente año.

concentración de Lorenz para cada uno de los 14 años. Esta relación puede tener un rango de valores de O (total igualdad en ingresos) hasta 1 (concentración total de ingresos). El cuadro indica que si se excluyen las utilidades, hay una moderada concentración de ingresos, la cual aumenta (con excepción de 1972) cuando se consideran las utilidades del negocio retiradas en forma de asignación por la dueña. En los últimos años hay una ligera tendencia hacia una mayor concentración de ingresos.

## Organización Informal

Como es de esperar, dado su pequeño tamaño, el taller muestra la importancia de las relaciones informales. Por ejemplo, una de las obreras, que trabaja en zurcido, asume el control de calidad de los productos, aunque tal tarea no está formalmente asignada.

Esta obrera trabajó antes como tejedora y es una de las más antiguas en el taller. Debido a sus responsabilidades, considera que debe recibir un sueldo mayor que el que perciben las tejedoras. Sin embargo, debido al sistema de pago a destajo, la mejor tejedora gana más. A pesar de varios reajustes hechos en el sueldo de la responsable de la calidad, la mejor tejedora sigue ganando más. Esto ha creado cierta insatisfacción por parte de dicha encargada del control de calidad. Por otra parte, esta misma obrera debe adiestrar a las urdidoras y embobinadoras para que puedan asumir mayores responsabilidades en el taller. Sin embargo, es persona poco paciente, que no gusta de enseñar a otras, creando así ciertas fricciones e insatisfacciones entre las nuevas trabajadoras.

De vez en cuando, una o más de las obreras ayuda en las tareas domésticas de la gerente, (barrer, arreglar la cama, hacer compras, etc.). Por otro lado, la gerente se interesa en la vida personal y familiar de cada una de las trabajdoras, prestándoles dinero, dándoles consejos, buscándoles asistencia médica, etc. El hecho de que muchas hayan trabajado 10 años o más en el taller, ha creado sólidas relaciones de confianza y ayuda mutua entre ellas. Se prestan entre sí una apreciable cooperación en cuanto a montar el telar, enseñar nuevos diseños o técnicas, decidir los colores, etc.

Como la mayoría de ellas tienen hijos en edad escolar o menor, se permite a los niños jugar en el taller mientras sus madres trabajan, a otros se les deja jugar en el jardín vecino al taller; los que asisten a la escuela o al colegio van al taller después de sus clases. Hace poco se

ha establecido un nido en el jardín; lo dirige una hermana de la empleada. Se reunen para celebraciones informales todas o algunas de las trabajadoras. Así mismo cada Navidad la gerente distribuye regalos para todas, incluyendo a los hijos, de modo que no existe en este taller la estricta división entre el trabajo y el hogar o entre la vida ocupacional y la vida familiar, que habría en una empresa de tamaño más grande o de tipo industrial.

Anexo al taller hay, en el segundo piso, un museo donde se exhiben como un esfuerzo promocional para la zona, productos artesanales de las diferentes comunidades del Valle del Mantaro y de la selva de Satipo. Desde hace varios años la gerente ha trabajado con una señora inglesa en la búsqueda, investigación y divulgación de los tintes naturales tradicionales usados en los textiles andinos. Sin embargo, el taller utiliza tintes naturales sólo para pedidos especiales y en tapices.

## La Comunidad Industrial

El origen de la comunidad industrial en el taller se remonta, en parte, al error de un contador anterior que, sin el permiso de la gerente, solicitó en Huancayo la inscripción del taller como empresa industrial. Esta inscripción a su vez, se debió en parte a la presión ejercida por el cliente de una tienda grande de Lima, que fue multado por vender los productos del taller sin el número del Registro Industrial. Por otra parte, se llegó al convencimiento de que era necesario este número de inscripción para que el taller pudiera exportar sus productos. Posteriormente, en 1969, se llevó una solicitud a la Sección Registro Industrial del Ministerio de Industria y Comercio, pero fue rechazada.

En 1970 se promulgaron la Ley General de Industrias y la Ley de Comunidad Industrial y, conforme a estas normas, se instaló la Comunidad Industrial el 15 de enero de 1971. Como resultado de gestiones posteriores a esta fecha, incluyendo una solicitud de consulta al Ministerio de Industria y Comercio, una segunda solicitud a éste pidiendo reclasificación como taller artesanal y una tercera a la Empresa Peruana de Promoción Artesanal (EPPA), el negocio fue reclasificado como taller artesanal en abril de 1973, fecha desde la cual se mantiene en una posición legalmente ambigua.

Debido a esta anomalía legal, que los representantes del Ministerio no han podido o no han querido resolver, todavía no se ha hecho la

Cuadro N°10

PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD INDUSTRIAL EN LAS UTILIDADES Y EN EL CAPITAL DEL TALLER

| Año | Monto distribuido a los trabajadores S/. | Capital de la comunidad industrial S/. | Porcentaje del capital total en manos de la comunidad industrial |
|---|---|---|---|
| 1970 | 6,282 | 9,423 | 2 |
| 1971 | 27,326 | 40,990 | 6 |
| 1972 | 30,489 | 52,559 | 7 |

transformación en sociedad anónima, razón por la cual no hay directorio, no obstante que las trabajadoras han designado su representante ante el mismo. Por la misma razón, la comunidad tampoco ha recibido las acciones que le corresponden. Sin embargo, como indica el Cuadro 10, se ha designado la proporción del capital total de la empresa que pertenece a la comunidad industrial, proporción que, al término del año 1972, llegó a 7%.

Como es de observar la comunidad cumple estrictamente con las formalidades de la ley, pero nada más. No tiene actividades ni contactos con otras comunidades de la misma rama u otras, y no participó en ninguna fase del Congreso Nacional de Comunidades Industriales en 1972. Algunas comuneras, a insistencia de la gerente, asistieron a un curso sobre comunidad industrial pero esto lo tomaron como una molestia y una imposición en desmedro de su escaso tiempo para dedicarse a su trabajo y a los deberes de amas de casa. El taller ha sido visitado por un representante de SINAMOS y otro de la Oficina de Comunidades Industriales del Ministerio de Industria y Comercio. Las representantes de la comunidad industrial no han creado problema alguno en cuanto a los libros de contabilidad del taller y han aprobado todos los balances. Según la gerente, las trabajadoras no entienden bien qué es la comunidad industrial y no muestran mucho interés en reuniones, conferencias o congresos fuera del taller. Más se interesan por el dinero que reciben. Dado que las trabajadoras pueden satisfacer sus necesidades de participación en el trabajo diario, así como su confianza en la gerente por su capacidad para dirigir el taller, no sorprende su actitud pasiva, aunque cabe preguntarse si, con vista al futuro y dada la edad de la gerente, no deberían tomar más interés en las actividades financieras y de planificación de su centro de trabajo. Más adelante veremos que las trabajadoras no se sienten mayormente preparadas para participar en estos asuntos.

## Liderazgo y toma de decisiones

El tipo de liderazgo ejercido por la gerente puede caracterizarse como paternalista (o mejor maternalista) y benévolo. En el Cuadro 11 se vé que la actitud de la gerente hacia sus subordinadas es bastante positiva y abierta. Si confrontamos esa actitud, con las respuestas de las trabajadoras (Cuadro 12), encontramos que éstas están en términos generales, de acuerdo con la autoimagen de la gerente. Sin embargo, hay excepciones; por ejemplo, mientras que la gerente piensa que nunca manda a sus subordinadas con mano dura, 55% de éstas dicen que a veces las manda así

Cuadro, N° 11

## LA OPINION DE LA GERENTE RESPECTO A SUS SUBORDINADAS

| Pregunta | Respuesta |
|---|---|
| ¿Puede Ud. confiar en ellas? | Siempre |
| ¿Diría que son responsables? | Siempre |
| ¿Es necesario mandarlas con mano dura? | Nunca |
| ¿Hay que explicarles una por una y cosa por cosa? | A veces |
| ¿Tienen iniciativa? | A veces |
| Si les dá autoridad y poder ¿abusan? | Nunca |
| ¿Hay que tratarlas como hijas pero con rigor? | Nunca |
| ¿Son capaces de aprender nuevas cosas en el trabajo? | A veces |
| Si cometen un error en el trabajo ¿lo ocultan ante el jefe? | A veces |
| ¿Desconfían de la jefa? | Nunca |
| ¿Cumplen con su trabajo sólo porque Ud. las vigila constantemente | Nunca |
| ¿Dan sugerencias útiles para mejorar el trabajo? | A veces |
| ¿Están preparadas para actuar como jefes? | Algunas |
| ¿Trabajan más porque necesitan dinero o más porque les gusta el trabajo? | Ambos motivos |
| ¿Les permite que discutan con Ud. de igual a igual, asuntos del trabajo? | Siempre |
| ¿Participan con Ud. en solucionar problemas importantes relacionados con su trabajo diario? | Siempre |
| ¿Deben o no deben participar con Ud. en solucionar problemas importantes relacionados con el trabajo diario? | Sí deben |

Cuadro N° 12

## LAS OPINIONES DE LAS TRABAJADORAS RESPECTO A LA GERENTE

| Pregunta | Respuestas | | |
|---|---|---|---|
| | Siempre | A veces | Nunca |
| ¿Puede Ud. confiar en ella? | 100 | 0 | 0 |
| ¿Es responsable su jefa? | 100 | 0 | 0 |
| ¿Su jefa les manda con mano dura? | 5 | 55 | 40 |
| ¿Les explica a una por una y cosa por cosa lo que deben hacer? | 95 | 0 | 5 |
| ¿Tiene iniciativa su jefa? | 85 | 10 | 5 |
| ¿Abusa de su autoridad? | 0 | 0 | 100 |
| ¿Las trata como una madre estricta? | 45 | 30 | 25 |
| ¿Su jefa va aprendiendo nuevas cosas para el trabajo? | 100 | 0 | 0 |
| ¿Se pone furiosa si alguien se equivoca en el trabajo? | 15 | 75 | 10 |
| ¿Es desconfiada su jefa? | 15 | 50 | 25* |
| ¿Su jefa les vigila mucho porque sospecha que no trabajan? | 20 | 50 | 30 |
| ¿Rechaza su jefa las ideas o sugerencias que Uds. le hacen? | 0 | 30 | 70 |
| | Sí está preparada | Más o menos | No está preparada |
| ¿Diría que su jefa no está preparada para ser jefa? | 95 | 5 | 0 |
| | Más por la plata | ambos | Porque le gusta el trabajo |
| ¿Diría que su jefa trabaja.... | 0 | 50 | 45 |
| | Siempre | A veces | Nunca |
| ¿Les permite conversar con ella, de igual a igual, sobre asuntos del trabajo? | 45 | 10 | 45 |

| | Más control ? | Igual control ? | Menos control ? |
|---|---|---|---|
| ¿Le gustaría que su jefa ejerciera sobre Ud..... | 40 | 60 | 0 |
| | Siempre | A veces | Nunca |
| ¿Participa Ud. con su jefa en la solución de problemas importantes relacionados con su trabajo diario? | 50 | 50 | 0 |
| | Debe | Más o menos | No debe |
| ¿Debe Ud. o no debe participar con su jefa en solucionar problemas relacionados con su trabajo diario? | 90 | 10 | 0 |

* 10% no contestaron.

** 5% no contestaron.

y 5% dicen que siempre. En tanto que la gerente dice que nunca hay que tratar a las subordinadas "como hijas pero con rigor", 45% de ellas dicen que la gerente siempre las trata como si fuera una madre muy estricta; 30% dicen que a veces y solamente 25% dicen que nunca. La gerente piensa que sus subordinadas nunca desconfían de ella, pero 50% de ellas la consideran desconfiada a veces, y 15%, siempre. También encontramos discrepancias respecto a vigilancia. En cuanto a participación encontramos que la gerente piensa que sus subordinadas siempre pueden dialogar con ella, de igual a igual, sobre asuntos del trabajo, que no sólo siempre participan con ella en solucionar problemas importantes del mismo sino que deben hacerlo. Sin embargo, sus subordinadas están divididas en cuanto a si pueden conversar con la gerente de igual a igual: 50% dicen que siempre participan en la solución de problemas, pero 50% dicen que solamente a veces.

¿A qué conclusión podemos llegar acerca del estilo de liderazgo ejercido? Una persona que en alguna forma tiene poder sobre otros, normalmente vé este poder en términos más benévolos que quienes están sujetos a él, y esta tendencia emerge claramente de las entrevistas hechas por nosotros. La buena imagen proyectada por la gerente no es vista tan favorablemente por sus subordinadas. Por otro lado, en cuanto a las actitudes que declaran las trabajadoras, la gerente muestra ser menos paternalista y más abierta a la participación que las otras.

Concentrándonos más en el aspecto de la participación de las trabajadoras en la toma de decisiones en el taller, encontramos en el Cuadro 13 que si bien hay bastante participación de las trabajadoras (90% en una pregunta y 95% en otra) y que participan en el control del trabajo (85%), 55% piensan que no están preparadas para discutir los asuntos de administración de la empresa, 15% piensan que nunca deben participar y 55% que deben participar en la solución de los problemas importantes del taller sólo en determinadas ocasiones. En parte esto se puede explicar por la distinción entre participación activa en actividades técnicas y rutinarias y participación en asuntos administrativos, financieros y legales, forma ésta que causa natural temor.

Otro aspecto de la participación se relaciona con el mecanismo formal de participación establecido por la ley, es decir, la comunidad industrial. El cuadro 14 presenta los resultados de varias preguntas sobre la comunidad industrial y sus relaciones con la empresa. Mientras que 57.2% de las trabajadoras piensan que la comunidad es importante y 33.3% que es más o menos importante, y 80% declaran que todas apoyan a la

Cuadro N° 13

## PARTICIPACION DE LAS TRABAJADORAS EN LA TOMA DE DECISIONES

| Pregunta | Respuesta | | |
|---|---|---|---|
| | Nunca | En algunas ocasiones | Siempre |
| ¿Participa Ud. en la solución de los problemas más importantes del taller? | 10 | 50 | 40 |
| | Está preparada | Más o menos | No está preparada |
| ¿Cree Ud. estar preparada para discutir los asuntos de administración de la empresa? | 10 | 35 | 55 |
| | Siempre | En cualquier ocasión | Nunca |
| ¿Debe Ud. participar en la solución de los problemas importantes del taller? | 30 | 55 | 15 |
| | Sólo por la jefa | En consulta con algunas trabajadoras | En consulta con todas |
| Las decisiones importantes que afectan este taller se toman:* | 0 | 5 | 90 |
| | Sólo la jefa | La jefa y algunas trabajadoras | La jefa y todas las trabajadoras |
| El control de lo que se hace en este taller lo hacen... | 15 | 35 | 50 |

* 5% no contestaron.

Cuadro N° 14

## RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y LA COMUNIDAD INDUSTRIAL

| Pregunta | Respuesta (%) | | |
|---|---|---|---|
| | Es importante | Más o menos importante | No es importante |
| ¿Qué piensa Ud. de su comunidad laboral? | 57.2 | 33.3 | 9.5 |
| | Obstaculiza | Ni obs.ni coopera | Coopera |
| ¿Obstaculiza o coopera con la marcha de la empresa? | 0 | 19 | 81 |
| | Todos | Algunas | Ninguna |
| ¿Las trabajadoras apoyan a su comunidad? | 80 | 20 | 0 |
| | Siempre | A veces | Nunca |
| ¿La empresa trata de dominar a la comunidad? | 14.3 | 19 | 66.7 |
| | Mejor | Igual | Peor |
| ¿Cree Ud. que estaría mejor, igual o peor sin la comunidad laboral? | 60 | 35 | 5 |
| | Ha aumentado ? | Sigue igual? | Ha disminuido ? |
| ¿Cree que con la comunidad laboral la producción: | 42.8 | 28.6 | 28.6 |
| | Más | Igual | Menos |
| ¿Hay menos, igual o más paros y huelgas que cuando era una empresa sin comunidad laboral? | 0 | 100 | 0 |
| ¿Ahora que hay comunidad laboral la gente trabaja... | 47.6 | 52.4 | 0 |

comunidad y 20% piensan que sólo algunas; encontramos que 60% respon den que estarían mejor sin comunidad y 35% que estarían igual. La comunidad no es vista como obstáculo en la marcha de la empresa y está relacionada con una mejor productividad a pesar de que algunas piensan que la gerente trata de dominar a la comunidad. La conclusión parece ser que la comunidad realmente no tiene importancia para las trabajadoras. Esto se debe en parte a su ignorancia acerca de qué es la comunidad y cómo debe funcionar y en parte a que, con o sin comunidad, ya gozan en el taller de los beneficios y oportunidades de la participación. Esto explicaría también por qué se preocupan casi sólo por los beneficios económicos que se obtienen con la comunidad. Estos beneficios son, realmente, lo único nuevo para ellas. Esto parece indicar que en una empresa con altos niveles de participación y relaciones laborales armoniosas, la implantación de una comunidad industrial no presentará mayores problemas, pero que tampoco aportará mayores beneficios.

## COMENTARIOS FINALES

Una preocupación que ha expresado la gerente se refiere a las dificultades que implican las relaciones entre el taller y el aparato estatal: trámites necesarios para exportar, centralización de la administración pública que permite tomar decisiones en provincias, requisitos legales que se aplican indiscriminadamente a empresas de cualquier tamaño, demoras burócratas, formularios que hay que llenar, etc. En parte, esta es la queja tradicional del empresario que tiene que pagar impuestos y dar su contribución social; pero en parte también refleja el hecho de que con frecuencia las leyes se hacen sin considerar la variedad de situaciones a las que tendrán que aplicarse. Esto nos hace pensar si no sería conveniente crear varias formas de comunidad industrial, de acuerdo con las condiciones de las diferentes empresas y, así mismo, si no debemos esperar resultados diferentes de esta innovación en función del contexto en el cual se introduce.

Otra implicancia del estudio es que no existe necesariamente una contradicción entre paternalismo y participación, pues en este caso hay un alto grado de paternalismo y, a la vez, mucha participación. La explicación de esto se halla, por un lado, en que hay considerable distancia social entre la gerente y las otras trabajadoras en términos de cultura, educación, status e ingresos. Esta distancia social influye en el modo de participación, dando lugar siempre a cierta indiferencia de las trabajadoras

en este aspecto, originando una participación a veces más formal que real. Por otro lado, la participación de las trabajadoras se da mayormente en asuntos técnicos y de rutina laboral y casi nunca en los asuntos financieros, de planificación, de comercialización o legales. Por eso, hasta que la participación no se dé en todos los aspectos del taller y hasta tanto no se reduzca la distancia social entre la gerente y las otras trabajadoras(que es reflejo de la estratificación de la sociedad entera), seguirán las actitudes patemalistas de la gerente y la sumisión a esta tendencia de las otras trabajadoras.

¿Hasta qué punto representa el estudio de este centro de trabajo, el caso "típico" de un taller artesanal en el Perú? En realidad debe admitirse que aquel tiene muchas características especiales. En contraste con lo que ocurre en la mayor parte de los talleres de artesanía peruana, este taller produce modelos y estilos exclusivos, lo cual, en términos mercadotécnicos, significa una señalada diferenciación. Esta diferenciación le ha permitido reducir considerablemente la competencia, y por ende, lógicamente a fijar precios adecuados para lograr ingresos relativamente altos para las trabajadoras.

El taller comercializa la mayoría de su producción en su propia tienda, eliminando así la dependencia de un intermediario, lo que es un problema para la mayoría de los artesanos. En su depósito el taller mantiene un stock adecuado de materias primas y , en la tienda, un stock de productos terminados. Esto permite una mayor continuidad en la producción, una mejor planificación y un conocimiento directo del mercado. Estas son ventajas que no tiene el artesano que vende por medio de un comerciante. Dichas características también reflejan un flujo adecuado de fondos que es poco normal en este tipo de actividad.

Otra diferencia es que en el taller se puede organizar el trabajo de tal modo que resulta más fácil mantener mayor control sobre la calidad, lo cual es un factor competitivo importantísimo.

El hecho de que este taller no sea de tipo familiar ha ayudado en el reclutamiento del personal puesto que, aunque varias de las trabajadoras están relacionadas por parentesco, éste no es requisito para trabajar en el taller y, por ende, ello no representa un factor limitante en su desarrollo.

Todas estas consideraciones sobre el taller estudiado llevan a la conclusión de que se trata de un caso no muy típico pero no por eso menos interesante. Se podría sostener que este taller representa, desde muchos puntos de vista, un modelo ideal para la artesanía peruana. Representa asimismo un caso exitoso de la transferencia de tecnología extranjera (el telar español y el estilo de tejer sueco) y su adaptación e integración a las técnicas tradicionales peruanas basadas en el telar precolombino y la cultura tradicional peruana. Es un taller donde muchos de los problemas -tales como el control de calidad, la financiación y la comercialización- que confronta el artesano tradicional, han encontrado solución.

Queda por hacer, en un estudio próximo, una comparación de este taller con otros similares y con empresas industriales más grandes.

## REFERENCIAS

1. John Murra, "La Función del Tejido en Varios Contextos Sociales del Estado Inca". Actas y Trabajos, 2° Congreso de Historia Nacional del Perú, Lima, 1958, págs. 215-240 y James M.Vreeland, Jr.,& Nancy Rose Kaufman, "Reading Peru's Pre-history through the Clothes of the Dead". Peruvian Times, 9 August, 1974, pp. 13-15.

2. Sue-Ann Sargent, "Making the Post in Aco", Peruvian Times, 12 Noviembre, 1971, pág. 14.

3. Adrian De Wind, Jr.,"From Peasants to Miners: The Background to Strikes in the Mines of Peru". Trabajo presentado en el Symposium on Conflict, Law and Social Control in the Andes, American Anthropological Association, New Orleans, Noviembre, 1973.

4. E.F. Schumacher, Small Is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered, Blond y Briggs, Londres, 1973.

5. Robert Blauner, Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry, The University of Chicago Press, Chicago, 1964.

6. Martin Duberman, Black Mountain: An Exploration in Community, Anchor Books, Garden City, Nueva York, 1973.

7. Anni Albers, On Weaving, Wesleyan University Press, Middleton (Conn), 1963.

8. Julio A. Ceconi, Nora Moscolini y Mónica Shakespear de Schmitt, "La concentración económica: El fenómeno y su medición". Trabajo de Investigación N° 35. Universidad Nacional de Rosario, Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas, Rosario, Mayo de 1972.