



14

Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO EN CIENCIAS ANTROPOLÓGICAS

Procesos de aplicación – adaptación en Ford Hermosillo: Un nuevo modelo de hibridación industrial y cultura del trabajo.

Sergio Alfonso Sandoval Godoy

Tesina de Maestría en Ciencias Antropológicas

Director : Dr. Ludger Pries

Asesores: Dr. José Carlos Ramírez

Dr. Esteban Krotz

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
I. PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE LA HIBRIDACIÓN	6
A. Hibridación cultural: entre la modernidad y la tradición.	7
B. Hibridación socio-teritorial: entre lo global y lo local.	11
C. Hibridación industrial: entre lo universal y lo particular.	14
D. Hacia una reformulación del concepto.	18
II. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA PLANTA FORD	22
III. DISPOSITIVOS DE MANUFACTURA FLEXIBLE	24
A. Tecnología	24
B. Control de Calidad	26
IV. TRABAJO DE GRUPO	28
A. Participación Voluntaria	28
B. Sentido de Unidad	33
V. SISTEMA SALARIAL Y REPRESENTACION DE INTERESES	36
A. Salarios	36
B. Sindicato	37
CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFIA	43

Introducción por autoría del trabajo, los procesos de significación de tipo cognoscitivo, normativo y valorativo a través de los cuales los miembros de una empresa definen y construyen sus acciones frente al trabajo. Esta propuesta aborda la producción, transmisión y apropiación simbólica en relación con las condiciones técnicas y sociales del trabajo, así como con las implicaciones que esta relación en el contexto cultural y político inmediato, y la vida social extralaboral. Para el desarrollo de este documento, debe entenderse un elemento contextualizado con los procesos de aprendizaje que se realizan tanto mediante cursos, módulos, mesas y conferencias de trabajo al interior de la empresa respecto a un mejor desarrollo de la organización del trabajo. Por otra parte, cabe señalar que se utiliza el término "culturas laborales" como sinónimo de culturas del trabajo.

Es por eso que en el presente documento se ofrece una revisión bibliográfica sobre el estado del arte que guarda que hace en dicho sentido. En adelante se quiere referirse a la discusión que sobre culturas obreras y culturas laborales en general se hizo a principios de los ochenta. Para el caso, véase los excelentes trabajos que toman esta discusión: Sergio Lluch "Culturas (de) las, pertenencia y actualidad: un cuestionario débil" pp. 34-62, en Esteban Arco (comp.) La cultura representada. Valencia, 1991; en la Casa Europe, Javier Malgou y María Eugenia de la O. "Los

INTRODUCCION

El fenómeno de la crisis y la reestructuración productiva en México vividos con intensidad desde inicios de los ochenta, han provocado un proceso de transformaciones profundas en los sistemas y normas de trabajo industrial, en la estructura de las relaciones laborales, en los esquemas de representación y negociación sindical y en las formas de reproducción del trabajo obrero, entre otros aspectos.

La crisis de los paradigmas tayloristas y fordistas de la organización industrial, ha dado paso a la incorporación de nuevas filosofías de trabajo en las que dominan modernos conceptos y métodos para incrementar la productividad, controlar y elevar la calidad de los productos, propiciar un mayor involucramiento participativo del trabajo de grupo, y capacitar a la fuerza laboral en el manejo de equipos autómatas de alta precisión y enorme flexibilidad.

Alrededor de estos fenómenos se ha empezado a construir una nueva modalidad de trabajo industrial que asume peculiaridades regionales por sectores productivos y empresas. Los campos más visibles de ésta tienen su definición en los contenidos del trabajo, en el sistema de relaciones industriales y en los elementos simbólicos de la flexibilidad laboral, que asocian productividad y calidad con responsabilidad y participación creativa. En este sentido es evidente que asistimos no sólo a nuevos modelos de organización industrial sino también a nuevas culturas de trabajo¹

En el caso del sector automotriz mexicano, la atención concedida a los estudios sobre el trabajo industrial que incorporen la cuestión de la cultura son prácticamente inexistentes². A pesar de su importancia reconocida por los académicos, incluso por las

¹. Entendemos por culturas del trabajo, los procesos de significación de tipo cognocitivos, normativos y valorativos a través de los cuales los individuos de una empresa definen y estructuran sus acciones frente al trabajo. Estos procesos abarcan la producción, transmisión y apropiación simbólica en relación con las condiciones técnicas y sociales del trabajo, así como con las implicaciones que éstas tienen en el contexto sindical y político inmediato, y la vida social extrafabril. Cabe aclarar que en este documento, dicho concepto está altamente correlacionado con los procesos de aprendizaje que realizan tanto gerentes como cuadros medios y trabajadores de línea al interior de la empresa respecto a un mejor desarrollo de la organización del trabajo. Por otra parte, cabe señalar que se utiliza el término "culturas laborales" como sinónimo de culturas del trabajo.

². Es por eso que en el presente documento no se efectúa una revisión bibliográfica acerca del estado del arte que guarda este tema en dicho sector, en cambio se sugiere remitirse a la discusión que sobre culturas obreras y culturas laborales en general, se inició a principios de los ochenta. Para el caso, véanse tres excelentes trabajos que resumen esta discusión: Sariego, J.L.; "Cultura obrera: pertinencia y actualidad de un concepto en debate" pp. 33-42, en Esteban Krotz (comp.): **La cultura adjetivada**, México, UAM-I, 1993; De la Garza Enrique, Javier Melgoza y María Eugenia de la O : "Los

empresas para garantizar el éxito de los programas de reestructuración industrial, éstos han sido tratados como entidades paralelas, carentes de vínculos entre sí. No obstante, a través de sus acciones, los trabajadores han mostrado que los cambios técnicos de la organización del trabajo y de las relaciones laborales tienen efectos profundos en su subjetividad, que generan reacciones no siempre entendibles ni aceptables para las empresas. Por regla general, dichos cambios han estado acompañados de actitudes ambiguas y contradictorias que van desde el consenso o el rechazo, hasta aquéllas francamente contemplativas. La industria automotriz y una buena parte de la industria maquiladora, son un claro ejemplo de cómo los trabajadores se sienten cautivados por los nuevos equipamientos, pero también de la resistencia que muestran a colaborar con las gerencias, con quienes comparten interpretaciones distintas acerca de las nuevas formas de organización, dirección y ejecución del trabajo.

A pesar de estos problemas, ya existe la idea ampliamente generalizada de que nos encontramos ante una nueva generación de jóvenes con nuevas actitudes, creencias, valores y comportamientos en su relación con el trabajo, en clara ruptura con los viejos obreros que comparten ideas distintas sobre la calidad de los productos, la tecnología y la productividad. En este sentido, vale la pena preguntarse: ¿cómo se están constituyendo las nuevas culturas laborales en el sector automotriz? ¿qué modalidades particulares están adquiriendo? ¿cómo interpretar el por qué éstas adquieren características propias, a pesar de que el trabajo industrial incorpora los principios socioproductivos que distinguen a la fábrica automotriz japonesa?

En este trabajo se intenta demostrar, justamente, que los trabajadores de Ford M.C. en Hermosillo se encuentran involucrados en un proceso continuo y ascendente de constitución y reconstitución de significados, constantemente valuados y revalorados, reclamados y refutados, lo que permite reconocer una nueva cultura del trabajo. Esta se distingue de aquella que prevalecía en las antiguas plantas, en que el trabajo ya no se entiende simplemente como un medio para mejorar su nivel de vida, sino que ahora tiende a otorgársele más valor en sí mismo. Ha dejado de ser la manipulación simple de objetos mecánicos y cosas, para dar paso al desarrollo de actitudes, emociones, relaciones interpersonales, ambición profesional y prestigio de estatus social. Los trabajadores ya no reaccionan de manera espontánea, impulsiva e intuitiva hacia los problemas que se suscitan en la línea, sino que lo hacen de manera más disciplinada y

Estudios Sobre la Cultura Obrera en México: enfoques, balance y perspectivas" México, UAM-I, 1994 (mimeo); y Guadarrama Rocío: "De la cultura obrera a las culturas laborales. Una discusión a medias", ponencia presentada en el XX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Ciudad de México, del 2 al 6 de octubre de 1995.

paciente. No se conforman con un liderazgo autoritario y coercitivo, sino que ahora exigen que les deleguen la autoridad correspondiente a las labores de un técnico multicalificado. Asumen la participación como un sistema de motivación y productividad en el trabajo, pero critican las actitudes individualistas y de desconfianza que obstaculizan propiciar relaciones más abiertas con los cuadros superiores. Asimismo, han empezado a tener mayor acercamiento hacia los objetivos de la empresa y alejarse de actitudes conformistas sobre la eficiencia y la calidad.

La naturaleza de esta nueva cultura del trabajo no es en esencia idéntica a la que opera en las plantas automotrices japonesas, pero tampoco es parecida a aquella basada en el puesto de trabajo que prevalecía en las antiguas armadoras mexicanas. Esto se explica por la condición híbrida del modelo de organización socioproductivo. La Planta Ford de Hermosillo inició en 1986 con el intento de aplicar mecánicamente el "modelo toyotista"³ para diferenciarse del resto de las empresas mexicanas, pero a partir de 1989 cambió hacia un modelo híbrido de producción y trabajo donde la empresa se adaptó más a las condiciones socioculturales locales. Si bien es cierto, en apariencia la elección del modelo y la organización productiva parecen extremadamente cercanos al sistema japonés, al contrario, la gestión de la relación salarial toma mucho de las relaciones profesionales de la industria automotriz mexicana, caracterizada entre otros aspectos, por sindicatos fuertes y reivindicativos, contratos colectivos que protegen al trabajador, y salarios impuestos por el resultado de negociaciones bilaterales. De esta manera, Ford de Hermosillo está lejos de ser una copia fiel de la firma japonesa.

Lo anterior permite afirmar que el contacto de los principios socioproductivos inspirados en el modelo toyotista con las condiciones locales de producción y empleo, ha provocado un proceso de mediación y entrecruzamientos basado en la imitación, el

³. Nos referimos a un modelo ideal típico que describe las transformaciones socioproductivas recientes asociadas al sector automotriz. El modelo incluye un sistema de organización de la producción basado en la automatización, el mejoramiento continuo de la calidad y el control de inventarios "just in time"; un sistema de organización del trabajo basado en el equipo, la polivalencia, la rotación del trabajo y el involucramiento responsable; y un sistema de organización de las relaciones laborales basado en el empleo de por vida, salarios según habilidades y sindicatos de colaboración con las políticas de productividad de la gerencia. Este se corresponde con un modelo cultural de creencias, valores, tradiciones, hábitos y costumbres, basados, entre otros aspectos en un típica estructura feudal de lealtad y fidelidad de los obreros y de responsabilidad paternalista de los gerentes, en un sentido de pertenencia al grupo, y en rituales de trabajo y culto ancestral. En este trabajo, por razones de alternancia estilística se utilizará como sinónimo el término de "modelo o sistema japonés", no obstante que su connotación remite específicamente a los "estilos Japoneses" que derivan del modelo original. Las referencias a los principios del modelo provienen de dos textos: Monden, Yatsuniro; **El sistema de producción de Toyota**, España, 1987, IESE 3a. ed. 274 p.; y Abo, Tetsu (ed.): **Híbrid Factory**, New York, 1994, Oxford University Press, 318 p.

aprendizaje y la búsqueda de equivalencias de "formas simbólicas"⁴ de trabajo que tienen su origen en espacios geográficos distintos. Esto sugiere que es la hibridación y no la japonización lo que permite explicar el proceso de formación de una nueva cultura del trabajo. De hecho, el éxito de la Ford en Hermosillo se debe a factores suficientemente independientes del llamado modelo japonés, a esa capacidad pragmática de adaptación a un contexto histórico cambiante y a unos medios sociales institucionales locales igualmente cambiantes y variados.

En consecuencia, el objetivo del presente trabajo está encaminado a mostrar evidencias del proceso de formación de una nueva cultura del trabajo en Ford de Hermosillo, configurada a partir del modelo socioprodutivo de orientación toyotista, misma que puede ser interpretada como resultado de la condición híbrida de dicho modelo.

La estrategia de análisis utilizada se basa, precisamente, en el enfoque conceptual de hibridación⁵. Este reconoce el peso de las condiciones socioeconómicas, culturales e institucionales diferentes, dependiendo de los contextos, así como las variadas y cambiantes trayectorias y estrategias de las firmas asociadas a los entornos macro y micro de la competencia económica. En dicho enfoque, la hibridación se entiende a partir de tres elementos: a) como resultado de la aplicación-adaptación de principios y dispositivos de un nuevo modelo productivo y las restricciones que emergen de un contexto institucional y sociocultural distinto; b) como proceso de imitación, aprendizaje y búsqueda de equivalencias entre contextos institucionales y socioculturales diferentes; c) como resultado de entrecruzamientos de dispositivos

⁴. Al referirnos a las formas simbólicas nos apoyamos en las explicaciones de J. Thompson, quien las concibe como procesos de producción y recepción de significados que toman lugar en contextos históricos estructurados. Estos contextos son parcialmente constitutivos de la acción e interacción que toma lugar dentro de ellos. Las características espaciales y temporales del contexto de producción de una forma simbólica puede coincidir, trasplantarse o divergir con las características del contexto de recepción. Estas formas generalmente son recibidas e interpretadas por individuos que están situados dentro de contextos-sociales específicos y dotados con varios tipos de recursos. La manera en cómo los individuos entienden una forma simbólica en particular, puede depender de los recursos y capacidades que emplean en el proceso de su interpretación. Véase John B. Thompson: Ideology and Modern Culture. Critical Social Theory in the Era of Mass Communication. Stanford California, Stanford University Press, 1990.

⁵. Este concepto empezó a ser utilizado tres décadas atrás en los análisis de la teoría organizacional para dar cuenta de la relación entre estructura organizacional y contexto situativo. A finales de la década de los ochenta, llamó la atención de economistas y sociólogos industriales interesados en explicar la transferencia de los llamados "métodos japoneses" al contexto local de las plantas automotrices de América y Europa (Cfr. Abo, T. Ed: Híbrid Factory. The Japanese Production System in the United States. New York: 1994, Oxford University Press, 318 p.). Recientemente, ha sido utilizado en los análisis antropológicos para dar cuenta de la incertidumbre asociada a los cruces socioculturales en que lo tradicional y lo moderno se mezclan (Véase García Canclini, N.: Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad. México: 1990, ed. Grijalbo, 363p.).

industriales y principios y prácticas culturales de naturaleza distinta en busca de resultados superiores.

Los análisis recientes efectuados en las plantas de Norteamérica sobre las bases de este marco⁶, han permitido a sus autores juzgar el grado o calidad de la aplicación, y por tanto, determinar qué aspectos del sistema japonés han sido puestos en práctica y con qué profundidad. También han sido importantes para decifrar cómo es que dicho sistema ha sido revisado, qué tipos de aplicación y adaptación resultan y por qué la imitación de algunos de sus principios ha resultado a menudo infructuosa. Asimismo, han sido útiles para describir e interpretar las diferentes condiciones de dirección y los problemas que caracterizan a las armadoras de autos.

Para extrapolar el análisis de la hibridación al fenómeno de la cultura del trabajo en Ford, abordamos algunos de los principios característicos del modelo japonés que son incorporados al contexto local, y que a nuestro juicio, resultan los más indicativos de dicho fenómeno, en tanto que vinculan procesos de significación de tipo cognoscitivos, valorativos y normativos, con los cuales gerencia y trabajadores definen y reestructuran sus acciones frente al trabajo. Estos tienen que ver con factores técnico-materiales, como son la tecnología y el control de calidad; con el sistema de relaciones laborales, como son el sistema de salarios y la representación sindical; y con aquellos que están relacionados con el trabajo de grupo y reflejan aspectos subjetivos, como la participación voluntaria, y el sentido de unidad. Por razones de espacio resulta imposible dar tratamiento detallado a otros elementos que conforman los principios del modelo, por lo que sólo serán tratados como referencia al trabajo de grupo.

A pesar de estas limitaciones, los aspectos considerados arriba pueden expresar un perfil muy aproximado al conocimiento de una nueva cultura del trabajo en Ford, ya que de alguna manera, proveen los fundamentos ideológicos y simbólicos expresados en normas, valores, creencias, reglas y procedimientos con los cuales los miembros dicha empresa ordenan su trabajo en un contexto social histórico que les da sentido con carga emocional. En ausencia de un medio ambiente social y cultural de apoyo como el de Japón, la posibilidad de transferir estos principios de trabajo inspirados en la empresa japonesa a la producción local en Hermosillo, ha demandado un esfuerzo concentrado y

⁶. Nos referimos a los estudios efectuados por el Japanese Multinational Enterprise Study Group (JMNESG), Véase Abo, T. op. cit. y los del Permanent Group for the Study of the Automobile Industry and its Employees (GERPISA), véase entre otros a Boyer, R. "Naturaleza, difusión e hibridación de la organización productiva japonesa: el ejemplo de CAMI".(mimeo), GERPISA, 1994.

deliberado por encontrar un campo de interacción aceptable que permita a la Ford aplicarlos o adaptarlos al máximo en busca de resultados superiores respecto a sus competidores.

Para evaluar las características que asumen los procesos de hibridación nos basamos en un procedimiento sencillo de análisis cualitativo, que consiste en describir los rasgos distintivos de cada uno de los elementos del modelo ideal, para contrastar empíricamente su aplicación, resaltando las vicisitudes que de ello resultan. Así, además de establecer el tipo de hibridación con el que se corresponde la cultura del trabajo, lo anterior nos permitirá juzgar la calidad y profundidad con que se han trasplantado los principios de dicho modelo, el sentido de las prácticas y la solución que se le da a ciertos problemas vinculados con éste.

Cabe destacar que el presente trabajo se basa en información extraída de entrevistas directas con trabajadores de Ford, acumulada de investigaciones anteriores hechas por el autor, así como en estudios recientes de otros colegas efectuados sobre esta empresa, y en entrevistas propias realizadas en los últimos seis meses con informantes selectos.

El documento está dividido en cinco secciones. La primera presenta un esbozo teórico conceptual de la hibridación; la segunda un resumen de las características generales de la empresa; la tercera aborda los aspectos culturales del sistema técnico de manufactura flexible; en el mismo sentido, la cuarta hace referencia al trabajo de grupo, y la quinta, a ciertos elementos del sistema de relaciones laborales.

I. PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE LA HIBRIDACIÓN.

La hibridación es un fenómeno multiforme y de gran complejidad con el que se vinculan algunas de las transformaciones sociales de las tres últimas décadas. Los intentos de establecer una conceptualización de dicho fenómeno para fines del análisis social han sido, desde diversas disciplinas, una preocupación latente, sobre todo en los años noventa. A pesar de los avances en esta materia, no se dispone aún de un concepto acabado o suficientemente validado que pueda ser aplicado a todas aquellas manifestaciones del cambio social que expresan los procesos de unidad-diversidad, inclusión-exclusión, integración-desintegración, y de homogeneidad-heterogeneidad presentes a nivel de la sociedad global. En este capítulo se hace un intento en ese sentido, incorporando parte de las elaboraciones previas aplicadas desde la antropología, la economía y sociología industrial.

A. Hibridación cultural: entre la modernidad y la tradición.

La hibridación cultural ha sido un campo explorado fundamentalmente por la literatura y la antropología. No obstante, el fenómeno de la hibridación en general corresponde a un antiguo debate interdisciplinario iniciado hace poco más de un siglo. En las ciencias naturales, las primeras discusiones del concepto están asociadas a la idea de que todo producto de mezcla era sospechoso y dañino para el desarrollo biológico. Es sin embargo, con la teoría de los cruces de Mendel en 1879 y su re-examen posterior en el presente siglo, que comienza a entenderse positivamente la "melange" como enriquecimiento de los desarrollos genéticos y otros, incluyendo lo social y lo cultural (Nederveen, 1994, citado por Sonntang y Arenas, 1995). En las ciencias sociales, por su parte, el concepto de hibridación ha sido utilizado de manera permanente en la discusión sobre identidad racial, política, religiosa o cultural. De Grandis (1995), señala que desde 1928 Robert Park, sociólogo de la Universidad de Chicago, hablaba del "híbrido cultural," para referirse al fenómeno de migración humana y al estatuto del individuo marginal. Así se concebía al "híbrido cultural" como el tipo de personalidad característico del "hombre marginal," es decir, del inmigrante que debía encontrar su lugar en una nueva sociedad y debía vivir y compartir íntimamente tradiciones de diferentes sociedades enfrentando un conflicto de "orden mental," entre un yo escindido -el viejo- (representado por las tradiciones de su lugar de procedencia), y el nuevo yo, que comportaba la incorporación de nuevas pautas culturales.

Aunque después de la posguerra el tema de la hibridación fue escasamente tocado por las ciencias sociales, durante las dos últimas décadas ha sido retomado de nuevo por algunos estudiosos de la literatura y la cultura. Ahora con una legítima preocupación por cuestionar una supuesta e inmanente homogenización cultural a nivel mundial y discernir acerca del contenido y dirección de los flujos culturales. Así, al mismo tiempo que se preocupan por el estudio de los ámbitos locales y regionales, ubican la discusión en la problemática cultural a nivel global. Destacan, por ejemplo, el trabajo de Rowe y Schelling (1991), quienes amplían la visión de la literatura incorporando la definición de culturas híbridas a un espectro mucho más amplio de productos culturales, en la que se incluyen desde la literatura, las religiones populares, la música popular, el teatro popular, hasta el fútbol y la novela. Chanady (1994), por su parte, refiere al híbrido como la tercera característica constitutiva de la identidad en América Latina, y menciona los aportes de Cornejo-Polar, Jean Franco, Monsiváis, Subercaseaux y Rama entre las contribuciones más importantes a la articulación de este concepto (Cfr. De grandis, 1995). Félix

Berumen (1994) analiza la frontera norte como un caso excepcional de hibridación cultural, conformado a partir de la transnacionalización estadounidense y de la resistencia de la sociedad a ceder valores identitarios nacionales y regionales. Destaca lo novedoso, particular y diferente que existe en ella comparada con otros casos nacionales y propone ahondar en la conceptualización de lo que significa la noción de “culturas regionales”, en un país signado por la globalización y remodelación cotidiana de la identidad nacional. De Grandis (1995), expone algunos de los elementos de la discusión sobre hibridación cultural a partir de las propuestas conceptuales sobre “mediación lingüística” de Batjin y sobre “mediación simbólica” de Canclini. Con ello propone redimensionar el análisis sobre hibridación y exponer los juegos metodológicos que permitan encontrar reglas mucho más claras para la utilización de dicho concepto, tal como está siendo aplicado en América Latina.

Lo común en los estudios anteriores es que han utilizado, por lo general, las aportaciones de García Canclini (1989) para referirse a la forma en que lo tradicional interactúa con lo moderno. De hecho, este autor es considerado entre los que mayormente han contribuido al análisis de los fenómenos de hibridación cultural. Al parecer, su propuesta de hibridación establece un principio de negociación simbólica a partir del cual se re-elaboran nuevos pactos de comprensión colectiva que a su vez forman parte de los procesos de transformación social. Su punto de partida es el reconocimiento de las diferencias y las discrepancias que se tejen en torno a la modernidad en la economía, la política y la cultura, trazados por un pasado histórico de incertidumbre, heterogeneidad y contradicciones que van construyendo lo que es propio de la realidad contemporánea en América Latina: “Los países latinoamericanos –nos dice– son actualmente resultado de la sedimentación, yuxtaposición y entrecruzamiento de tradiciones indígenas (sobre todo en las áreas mesoamericanas y andinas), del hispanismo colonial católico y de las acciones políticas, educativas y comunicacionales modernas. Pese a los intentos de dar a la cultura de élite un perfil moderno, recluyendo lo indígena y lo colonial en sectores populares, un mestizaje interclasista ha generado formaciones híbridas en todos los estratos sociales.” (Ibid., 71). Dos premisas subyacen a este resultado: primero, que “la *incertidumbre* acerca del sentido y el valor de la modernidad deriva no sólo de lo que separa a naciones, etnias y clases, sino de los cruces socioculturales en que lo tradicional y lo moderno se mezclan”; y segundo, que la modernización latinoamericana debería ser concebida, no como una fuerza ajena y dominante que operaría por sustitución de lo tradicional y lo propio, sino como parte de “los intentos de renovación con que diversos sectores se hacen cargo de la

heterogeneidad multitemporal de cada nación” (Ibid., 14 –15). En este sentido el híbrido de Canclini, tal como lo sugiere De Grandis (1995), es una condición básica de yuxtaposición y comparación interpretativo-semiótica de diferentes tradiciones, pero también un principio de realización simbólica de las transformaciones históricas y los procesos sociales. Es además, un proceso de resimbolización de rituales y de capital cultural heredado y acumulado por la memoria histórica que frente a nuevas condiciones materiales de existencia se transforma, generando nuevas y variadas combinatorias simbólicas, como forma de resolver conflictos de orden social, económico y cultural en general. En otras palabras, el híbrido cultural es el resultado del conflicto entre fuerzas sociales mediadas a través de procesos de resimbolización.

Lo anterior se remite no sólo al estudio de las estrategias de las instituciones y los sectores hegemónicos, sino también a la reconversión económica y simbólica con que los migrantes campesinos adaptan sus saberes para vivir en la ciudad, así como a los intentos de estos por interesar a los consumidores urbanos en sus artesanías. Asimismo, la hibridación se remite a los ejemplos de cómo los obreros deben reconsiderar y reformular su cultura laboral ante los nuevos procesos tecnológicos sin abandonar sus creencias y tradiciones heredadas. Igualmente, Canclini destaca los casos de la música y el folclor donde se fusionan distintos géneros y tradiciones. Resalta sobre todo, un interés particular de estudiar el consumo cultural, las políticas culturales, así como las prácticas artísticas y literarias, para a partir de ello, comprender cómo se reformulan los vínculos de producción y circulación cultural. En ese sentido se interesa por los textos literarios de escritores reconocidos como García Márquez, Octavio Paz y Jorge Luis Borges, entre otros, para plantear elementos de interpretación de historias híbridas. La hibridación se postula así no como noción omnicompresiva, holista, de los fenómenos que acontecen, sino como herramienta que permite acercarse de manera más consistente a los procesos de interconexión, a las imágenes caleidoscópicas que nutren esos fenómenos. Esto deriva de su estrategia de análisis que consiste en interpretar la práctica de los sujetos: “Hasta aquí indagamos el sentido de la modernidad desde los lugares de quienes la emiten, la comunican y la reelaboran. Hay que mirar cómo se desenvuelve desde el lado de los receptores” (Canclini, 1989: 133). A propósito de lo anterior, De Grandis (1995) señala que el método de investigación del autor opera en el terreno de una teoría de la práctica, siendo la hibridación un concepto que establece un cierto balance entre evaluación y descripción empírica, el cual tiene que ver con la acción de fuerzas centrípetas y centrífugas resultantes de la

catastrófica acción modernizadora sin llegar a ser apocalíptica.

Otro punto de análisis se refiere a la naturaleza del concepto. El fenómeno de la hibridación cultural no aparece como algo indeterminado en el sentido biológico, es decir, como algo que está constantemente cambiando, sino como algo con identidad propia. Su naturaleza está en “importar, traducir y construir lo propio”, no se trata de un trasplante sino de “reelaboraciones deseosas de contribuir al cambio social”, de tal manera que funcione como “escena de reelaboración y estructura reordenadora de los modelos externos” (Canclini, 1989: 78). “En varios casos - agrega el autor-, el modernismo cultural en vez de ser desnacionalizador, ha dado el impulso y el repertorio de símbolos para la construcción de la identidad nacional” (Ibid., 78). En una publicación de reciente aparición, nos dice De Grandis, Canclini se asegura bien de aclarar que su idea del híbrido no se corresponde con “una materia -en el sentido biológico del término- sin identidad, aquélla que se instala en los intersticios, perfilando una zona de sombras, que escapa al menos en apariencia a la repetición.” El híbrido así sólo permite un análisis oblicuo, una zona de efectos. “Puede ser comprendido, pero sólo a través de sus modalidades de endurecimiento. Para Canclini, su híbrido no está nunca indeterminado, no se presenta a sí mismo, aún en las sociedades contemporáneas, por grados de indeterminación, aun cuando las mezclas culturales se hayan intensificado (...) El híbrido no es nunca algo indeterminado porque hay diferentes formas históricas del híbrido” (De Grandis, 1995:2)

Finalmente, la concepción de hibridación desarrollada por Canclini implica la superación de concepciones dualistas que han perfilado las interpretaciones sobre la modernidad latinoamericana. Al respecto señala: “el problema no reside en que nuestros países hayan cumplido mal y tarde un modelo de modernización que en Europa se habría realizado impecable, ni consiste tampoco en buscar reactivamente cómo inventar algún paradigma alternativo e independiente, con tradiciones que ya han sido transformadas por la expansión mundial del capitalismo. Sobre todo en el periodo más reciente, cuando la transnacionalización de la economía y la cultura nos vuelve ‘contemporáneos de todos los hombres’ (Paz), y sin embargo no elimina las tradiciones nacionales, optar en forma excluyente entre dependencia o nacionalismo, entre modernización o tradicionalidad local, es una simplificación insostenible” (Ibid., 80). Más adelante critica de nuevo las teorías sobre el imperialismo y la dependencia, y aunque reconoce que dichas explicaciones tienen relativa vigencia en algunos de sus postulados, insiste en verlas como modelos limitados que impiden

comprender las asimetrías y reconocer los enfrentamientos como combates entre naciones geográficamente distintas, con lo que se oscurece las actuales relaciones de poder.

B. Hibridación socio-teritorial: entre lo global y lo local.

En los análisis sobre economía y sociología, autores como Nederveen (1994) y Sonntang y Arenas (1995) han introducido recientemente la discusión sobre lo híbrido, como un concepto inevitablemente ligado al análisis de lo local y lo global. Cabe señalar, sin embargo, que a diferencia de los trabajos sobre hibridación cultural, éstos no agregan nada nuevo acerca del sentido y naturaleza del concepto, sólo se destaca su importancia y utilidad práctica para el análisis social. La preocupación estriba en entender una realidad más amplia, debido a las contradicciones y problemáticas asociadas a globalización, así como al resquebrajamiento del estado-nación.

El fondo de las propuestas de dichos autores, indica que la dimensión planetaria de la globalización alienta modos de vida global y formas de conciencia global, que igualmente han traducido la emergencia de numerosas organizaciones supranacionales y locales que se muestran como potenciales sustitutos de los Estados-nación. Paralelamente y aunque aparentemente contradictorio, se intenta, en algunas áreas del mundo, reforzar las nacionalidades y robustecer las identidades étnicas. En tal sentido, se señala, “resulta impertinente pensar la globalización como sinónimo de uniformidad y estandarización, o como proceso unidireccional, tanto estructural como culturalmente. Del mismo modo resulta inconveniente mirar la globalización como corolario de la modernidad” (Sonntang y Arenas, 1995: 13). De este manera, al tiempo que se profundiza la interacción entre las distintas sociedades, se va conformando una especie de “conciencia global” que permite identificar tendencias hacia la diferenciación, los particularismos y un “regreso hacia lo de adentro” (ibid.). Esto refleja el carácter complejo y contradictorio de la sociedad en este momento de transición, para lo cual el concepto de hibridación que proponen los autores intenta dar cuenta de esa complejidad a partir del reconocimiento de lo que Nederveen (1994) llama “global melange”. Este concepto otorga importancia a los encadenamientos que se presentan en todos los órdenes de la vida social, y que al parecer, son determinantes para el análisis bajo las condiciones actuales de ambigüedad e incertidumbre.

El concepto de hibridación que utilizan dichos autores, se basa en la propuesta de

Canclini que da cuenta de las mezclas, de la heterogeneidad asociada a la modernidad, y de su utilidad práctica como herramienta para acceder a los procesos de interconexión, a las imágenes. Retoman igualmente la propuesta de Rowe y Shelling para referirla a los "camino por los que las formas y prácticas separadas se recombinan formando nuevas formas y nuevas prácticas" (Sonntang y Arenas, 1995, 14). Asimismo, recogen la noción de "tiempos mixtos" que utiliza Fernando Calderón para América Latina, a propósito del Tratado de Libre Comercio de México con Estados Unidos y Canadá y de los sucesos de Chiapas, para referirse a la "intersección de distintos tiempos en una realidad, lo cual ilustra igualmente la hibridación" (Ibid., 15). Esto les permite afirmar que las hibridaciones que resultan hoy día son muy intensas gracias al proceso globalizador. De hecho, se establece que la lógica de la aceleración de las hibridaciones pasa a depender, de una centralización del "Estado internacional" y una descentralización de los Estados-nación. Se advierte, sin embargo, que ello no implica la desaparición de los estados-nación, por lo menos en el plano inmediato y mediato. Aunque la tendencia hacia la apertura comercial es irreversible, en aspectos específicos del comercio los países desarrollados defienden sus fronteras económicas a través del proteccionismo para mantener su posición privilegiada en la acumulación mundial, mientras que los países subdesarrollados tratan de impulsar procesos que les sean favorables para no ser excluidos de la acumulación de capital. Junto a ello se crean procesos contradictorios y conflictivos que revelan el carácter asimétrico del sistema mundial, así como las hibridaciones.

Otros autores han reconocido también en la globalización manifestaciones locales y regionales que operan como vehículos para entender las formas híbridas. Por ejemplo, se ha sostenido que los parámetros productivos sobre los que se presenta la globalización impulsan al mismo tiempo la descentralización, generando una especie de "economía difusa" en la que se integran formas económicas locales y globales. En el plano territorial, esto es lo que algunos autores han llamado "glocalización" (cfr. Swyngedouw, 1997), una especie de hibridación que da cuenta de procesos socio-espaciales intermedios que conforman una nueva "dialéctica territorial" (Wong, 1997). En el mismo sentido se ha planteado la constitución de "regiones del tercer tipo", producto de la integración transfronteriza, que aparecen cuando "las fuerzas del mercado trascienden los obstáculos convencionalmente establecidos por los hombres y generan una dinámica migratoria y económica, induciendo en ambos lados de la frontera evoluciones, solidaridades y convergencias tales, que se crea un espacio de transición entre ambos o, mejor

dicho, sobre ambos, una 'región del tercer tipo', con todo el interés que reviste esta hibridación, esta 'fertilización cruzada', creadora no sólo de cambio y de riqueza, sino de una nueva cultura o de un nuevo espacio de identidad cultural, desde el barrio hasta la región" (Vanneph, 1997, citado por Wong, 1997: 8).

En el plano territorial, otras de las mediaciones igualmente importante a propósito de la tendencia a la desaparición de los Estados-nación (cfr., Ohmae, 1995; Harris, 1996; Boisier, 1993) se presenta con la emergencia de los llamados "Estados-región" (Ohmae, 1995), definidos como "zonas económicas naturales" donde se redefine el rol de las corporaciones multinacionales, los mercados y el Estado-nación más allá de los límites fronterizos nacionales. Asimismo, a raíz de la constitución de la Comunidad Económica Europea, han tenido lugar las llamadas "super-regiones" (Delamaide, 1995), que conforman territorios allende las fronteras nacionales y reflejan patrones históricos de migración y comercio, además de herencia étnica y lingüística y costumbres sociales. En México, por otra parte, han surgido una especie de "regionalismos emergentes" (Wong, 1997) vinculados no solo con los procesos de integración y globalización de la economía, sino también con los rezagos socio-económicos históricos, la marginación provocada por la dimensión regional y la inconsistencia de las políticas económicas, entre otras.

En esa misma lógica de globalización y paulatina desaparición de los Estados nacionales se ha planteado el surgimiento de "regiones virtuales" (Boisier, 1993: 13), donde la continuidad geográfica no es condición necesaria para la conformación regional. Estas se entienden como "resultado de una relación contractual (formal o no) entre dos o más regiones pivotaes o bien, asociativas, para alcanzar ciertos objetivos de corto y mediano plazo". Esta caracterización, según Wong (1998) está basada en una concepción posmoderna del territorio que rompe con una serie de rigideces características de las conceptualizaciones tradicionales y abre un abanico más amplio para el análisis regional contemporáneo.

En realidad todas las caracterizaciones anteriores forman parte de los nuevos conceptos a los que han apelado las ciencias sociales para explicar algunos de los procesos de mediación entre lo global y lo local, característicos de estos tiempos de incertidumbre, imprecisión y ambigüedad generados por los cambios en la economía mundial. Lo común es que todos ellos refieren a situaciones complejas de interacción, heterogeneidad y reacción característicos de los fenómenos de hibridación. Por eso es posible tejer similitudes que en todo caso indican un

alejamiento de posiciones unilaterales y excluyentes acerca de las tendencias en juego. La concepción de hibridación como mezcla, como heterogeneidad, según Sonntang y Arenas (1995) exige y supone la superación de concepciones dualistas que han intentado explicar la sociedad latinoamericana bajo la dicotomía de universalismo- particularismo, a través de teorías como las del imperialismo-dependencia, desarrollo-subdesarrollo, y centro-periferia, entre otras que han entendido a las sociedades latinoamericanas, a sus culturas y formas políticas, simplemente como satélites de los centros desarrollados. De este modo, se señala, bajo la perspectiva de la dominación como las anteriores, la identidad de estas culturas y su capacidad para encontrarse con otras se ve oscurecida, y sus manifestaciones híbridas son concebidas como producto del "sometimiento".

C. Hibridación industrial: entre lo universal y lo particular.

En el plano industrial, el concepto de hibridación ha sido planteado como una disyuntiva entre universalismo y particularismo, más específicamente, entre transferencia y aplicación de modelos universales y sus condicionamientos locales de implantación culturales y societales. Sus primeras aplicaciones se remiten a los años setenta, en el terreno de la teoría organizacional, para dar cuenta de la relación entre estructura organizacional y contexto situativo. No obstante, a finales de la década de los ochenta, y de nuevo a mediados de la década de los noventa, llamó la atención de economistas y sociólogos industriales interesados en explicar las transformaciones del sector automotriz y el eventual surgimiento de un nuevo modelo industrial. Esto, con la idea de replantear y reformular una discusión que había sido encajonada bajo la lógica del funcionamiento de los modelos puros, cuyo interés se centró en saber si las prácticas japonesas expresaban una forma avanzada o limitada de fordismo, si se trataba de un nuevo taylorismo, de una especialización flexible, o bien, de un nuevo paradigma de organización industrial basado en el toyotismo. Un estudio sobre la modernización productiva en Alemania y sus implicaciones para empresas alemanas en México, resumió lo anterior como una discusión entre universalismo y particularismo, en el sentido de un "movimiento pendular" de ida y regreso insuficientemente resuelto. Esta ha oscilado de "un enfoque universalista de los años 60s a perspectivas culturalistas en los años 70s y 80s y nuevamente a una visión universalista a principios de los años 90s" (Pries, L; 1993; p.5).

Entre los estudios que han referido a la hibridación como una característica esencial de los modelos industriales en el sector automotriz se encuentran Abo (1994), Kawamura (1994), Itagaki (1994), Kamiyama (1994), Boyer, Charron,

Jurgens y Tolliday (1994 y 1998), Fleury y Salerno (1995), Fujimoto y Tidd (1995), Mishina (1995), Shimokawa (1995), Carrillo (1996), Micheli (1996), Babson (1996), Pries (1998) y Sandoval (1990 y 1998), entre otros. Detrás de estos trabajos existen dos grandes propuestas sobre hibridación que tratan de poner orden en la comprensión del presente y futuro de los modelos industriales. Una es la del Japanese Multinational Enterprise Study Group (JMNESG) según el cual, la hibridación puede ser vista como condición de la transición industrial en términos de aplicación-adaptación entre nuevos y viejos principios y dispositivos industriales; y la otra, la del Groupe d'Etude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile (GERPISA), donde la hibridación se entiende como proceso dinámico de innovación, aprendizaje y búsqueda de equivalentes funcionales.

En la primera, la condición híbrida de los modelos resulta del dilema entre **aplicación-adaptación** que enfrentan las empresas automotrices, al tratar de imponer a las regiones los elementos del sistema productivo y gerencial propios de la empresa japonesa, los que a su vez se ven limitados por restricciones que emergen de un medio ambiente productivo, gerencial y sociocultural distinto al de Japón. En estas condiciones, el sistema japonés puede cambiar su forma y en algunos casos adaptarse a esas economías locales. El resultado conduce a una revisión del sistema japonés, o en algunos de sus aspectos, a la adopción del sistema estilo americano. El método de análisis de los promotores de esta primera noción (cfr. Abo, 1994) consiste en lo siguiente: colocan lo que ellos consideran son los aspectos más representativos de los sistemas japonés y americano (toyotismo vs fordismo), en lugares opuestos de una línea continua para determinar el grado de aplicación, o por el contrario, de adaptación correspondiente. Establecen la evaluación de 23 elementos representativos del sistema japonés distribuidos en 6 grupos. Estos grupos son clasificados como sigue: organización del trabajo y administración, control de la producción, adquisiciones, conciencia de grupo, relaciones laborales, y relaciones matriz-subsidiarias.

El grado de aplicación de cada elemento en este modelo es medido al extremo, considerando que puede ser trasplantado exitosamente. Cada elemento es evaluado en una escala de 1 a 5 de acuerdo a donde se encuentra localizado entre los dos modelos¹. Si se encuentra que un elemento está a la mitad entre los dos se le otorgan

¹. Otros estudios realizados en Francia, utilizan una escala de uno a diez para medir algunos de los aspectos específicos del modelo. Véase Durand, P.: "Le travail en groupe: quelques significations d'une comparaison internationale". GERPISA,

3 puntos, y si se considera que está un poco más cerca del modelo japonés, recibe 4 puntos. Así, para cada planta a estudiar, y para cada punto enlistado, se determina un grado de aplicación o de adaptación y se promedia para cada grupo. Este método les permite juzgar donde se localiza una planta de producción local en particular con respecto a estos dos extremos y si la hibridación correspondiente da como resultado algunas de las modalidades de aplicación o de adaptación que ellos establecen. Estas pueden ser: "aplicación sin reservas", "aplicación revisada", "adaptación activa" y "adaptación pasiva". Lo anterior facilita, según los autores, una descripción "sin ambigüedades" del grado de hibridación en cada planta local.

No obstante, se reconoce que los cinco puntos de evaluación no tienen una significación estadística particular, y sólo son apropiados y útiles para fines analíticos. Más importante que el mero promedio numérico de estos datos, se señala, es saber cuáles de estos elementos son trasplantados y cómo son eliminados los que resultan diferentes. En otras palabras, esta herramienta puede ser considerada no sólo como un instrumento para medir el grado de aplicación de los aspectos estructurales importantes, sino también una forma de evaluar estos elementos desde diferentes perspectivas. Finalmente, se reconoce que existe una fuerte posibilidad de que aparezcan diferencias entre compañías o industrias, como resultado de las distintas estrategias de expansión internacional, ya sea por sus diferencias históricas, trayectorias de desarrollo, o debido a distintas culturas.

Desde el punto de vista de los autores japoneses, el enfoque de la hibridación tiene la virtud de proveer no sólo de una evaluación cualitativa y cuantitativa de la forma y el grado en el cual se aplican o adaptan los elementos fundamentales de los sistemas de dirección y producción a la producción local, sino además, de una visión de las características de un sistema de producción local en particular. Por ejemplo, la intensidad con que los elementos del sistema de producción y de dirección japoneses se manifiestan en la producción local varía de acuerdo a la dificultad de su aplicación. Por el contrario, aspectos del sistema fordista americano o de otras condiciones locales se mezclan con el sistema japonés como reflejo del grado de adaptación. Esto resulta en una condición híbrida que revela las características distintas de una operación local en particular.

En la segunda noción que ofrece GERPISA la hibridación se expresa de cuatro

maneras diferentes: a) como proceso dinámico de innovación, aprendizaje y de respuestas a los desequilibrios de los sistemas productivos; b) como proceso de investigación de equivalencias funcionales y creativas, y no simplemente de rupturas; c) como proceso transicional que describe los resultados de una imitación infructuosa; d) y como proceso de intercambio de componentes y partes de sistemas productivos que se originan en espacios geográficos distintos. En este caso, no sólo se trata de transplantar principios y dispositivos diferentes, sino a menudo de buscar la innovación, el aprendizaje y las equivalencias de éstos en contextos sociales distintos, con la finalidad de coherencia entre modelo y práctica, y su viabilidad superior.

La hibridación se presenta cuando las firmas han desarrollado una exitosa estrategia de rentabilidad en un espacio nacional y posteriormente intentan total o parcialmente su reproducción en otro espacio. No obstante, se señala que un sistema que funciona con efectividad en un espacio no necesariamente funciona bien en otro, por lo que los procesos de transferencia y adaptación de un modelo productivo desde un contexto a otro podría a menudo guiar la hibridación de la lógica y los elementos de la organización productiva. Esto podría resultar en una interacción con diferencias nacionales, legales, institucionales, infraestructurales, o en una variedad de otros casos. Se aclara, sin embargo, que lo anterior a pesar de ser inevitable no debiera verse como un retroceso con el que se compromete el desarrollo de un modelo productivo sino como una importante dinámica de innovación y aprendizaje.

Los promotores de esta segunda noción (Boyer-Freyssenet, 1994 y Boyer, Charron, Jürgens y Tolliday, 1998), parten del análisis y seguimiento de las estrategias y trayectorias de las firmas automotrices mediante la búsqueda de complementariedades a través de cinco componentes: organización-administración de la empresa, relación salarial, relaciones interempresas, relación con el mercado, y el acceso al financiamiento. Para no caer en el análisis de la monomanía de un sólo factor, conjuga el análisis de la tecnología, mercado, organizaciones y otros componentes que garantizarían, según ellos, la viabilidad necesaria del modelo en el largo plazo. En este sentido, el modelo de hibridación que proponen se conforma a partir de un procedimiento genético y cualitativo que concede menos importancia a las características formales del modelo que a la dinámica de transformación y de investigación de coherencia productiva. Este aporta una solución a los problemas vinculados con el sentido de la práctica y de la dinámica de los modelos. Trata de resolver algunas de las incoherencias entre los estudios de campo y/o los análisis

teóricos combinando diversos criterios: formal-sustantivo, discurso-práctica, micro-meso-macro.

Con este método, los autores ponen en cuestionamiento las nociones que prescriben un determinismo universal de modelos productivos, tal como se observa en la discusión de los trasplantes japoneses y el “lean production” en la industria del automóvil al iniciar los años noventa. Además, abren la investigación a la compleja interacción entre modelos productivos, oportunidades estratégicas y contexto institucional y nacional. En resumen, los modelos híbridos se plantean como la solución práctica que experimentan las gerencias al trasplantar los nuevos principios de racionalidad propuestos por los manufactureros japoneses, y se consideran también la solución conceptual para analizar y entender la actual lógica de desarrollo de los cambios en la empresa automotriz.

D. Hacia una reformulación del concepto.

Como ha quedado evidenciado, las nociones anteriores sobre hibridación manifiestan desde diversos campos disciplinarios un interés persistente por encontrar alternativas explicativas a las paradojas de la globalización y la modernización, frente a posiciones panorámicas o reduccionistas que han probado ser limitadas para el análisis social. Todas aportan evidencias de campo que resaltan la importancia del concepto y agregan elementos de análisis que amplían la riqueza explicativa del mismo. No obstante, ese mismo interés disciplinario que ha remarcado su importancia también ha disgregado su alcance, separando los elementos de un conjunto conceptual de tal manera que no permite plantear una definición más integrada y a la vez abierta, aplicable a un mayor número de casos diferentes entre sí dentro de las ciencias sociales. Así, la hibridación aparece referida tanto a un principio de “negociación y realización simbólica”, como a una condición histórica que expresa los “tiempos mixtos” característicos de la formación social contemporánea. Asimismo, como una condición natural de “adaptación” propia de toda las prácticas sociales; así como una condición de “imitación, innovación, aprendizaje y búsqueda de equivalencias funcionales”.

Faltaría agregar otra definición que ha estado en la base de algunos de estos conceptos y que refiere a la definición que han ofrecido las ciencias naturales, relativo a la producción de una nueva casta o variedad (animal o vegetal) producto del cruzamiento de especies diferentes o cruzamiento de elementos de distinta naturaleza, en busca del mejoramiento de ciertas características, ya sea de rendimiento, tamaño o resistencia (Reader's, 1972). Lo importante de ésta es que revela no sólo la acción de

establecer mezclas, sino también la acción de buscar objetivos superiores, aspecto que ha sido subestimado en las ciencias sociales.

Todas estas diferencias tomadas por separado han marcado quizá una cierta incredulidad y escepticismo de parte de algunos estudiosos para echar mano del concepto de hibridación como una herramienta posible y viable para el análisis social. Tal vez por ello también es que ha mostrado cierta fragilidad. La definición de Canclini, por ejemplo, aunque tiene la virtud de abarcar todas las hibridaciones posibles que están presentes en los hechos simbólicos, y por tanto en la cultura, sólo considera el principio de negociación y resimbolización, pero no la condición de rendimientos, de intencionalidad consciente de buscar objetivos superiores, de tejer equivalencias, de innovación. Asimismo, la adaptación es presentada como una condición diferente de la hibridación. Por otra parte, hacer referencia a los tiempos mixtos como Sonntang y Arenas, si bien revela la complejidad asociada a la actual etapa histórica del capitalismo, ahonda muy poco en la naturaleza misma del concepto, y sólo permite entender su condición semántica relativa a la acción de establecer mezclas.

De manera similar, la versión nipona únicamente revela la condición de establecer cruzamientos que a lo sumo pueden asumir la forma de adaptación. Aquí, los cruzamientos se establecen por la acción de transplantar principios y dispositivos industriales a un contexto de naturaleza social diferente, de manera que la acción de buscar objetivos superiores mediante la innovación, por ejemplo, queda supeditada a la capacidad de las empresas de resolver el dilema entre aplicación-adaptación. Esto impide observar el contenido y la naturaleza misma de lo que ha sido sujeto de hibridación, lo cual remite, en consecuencia a una evaluación simplista del fenómeno en términos de la intensidad mayor o menor, de como han sido aplicados o adaptados los principios japoneses. En este caso, consideramos menos importante saber la intensidad con la que se ha presentado la hibridación, que lo que ésta revela en si misma. En la versión francesa, la hibridación apunta, efectivamente al sentido de las formas que ésta asume, de tal manera que se trata no sólo de cruzamientos de dispositivos y practicas de naturaleza distinta, sino que estos llevan implícitos la imitación, la innovación, el aprendizaje y la búsqueda de equivalencias funcionales. No obstante, al igual que en el caso anterior no se toma en cuenta que dichos cruzamientos tienen un trasfondo de renegociación simbólica merced a las tendencias de una cultura corporativa totalizadora con la cual se pretende establecer una comunión de valores, creencias, rituales y metas en espacios fabriles de

diferentes regiones. En esta noción, tanto como en la anterior, los hechos simbólicos simplemente no pueden ser aprendidos sólo bajo una lógica de innovación, adaptación o de aprendizaje, porque se oscurecen las relaciones de poder que establecen los diferentes actores en la fábrica al interactuar con los modelos en ejecución.

A pesar de estas diferencias, las interpretaciones anteriores no expresan acepciones contrapuestas sobre el sentido y finalidad de los hechos que atañen a dicho concepto. Por el contrario, tienen de común un principio ordenador al que todos refieren, en tanto que todos hablan de mezclas, cruzamientos o combinaciones diversas en contextos heterogéneos de cambios de toda índole. Esto representa un avance que permite tejer posiciones complementarias desde diferentes campos disciplinarios, y con ello, sugerir una propuesta conceptual que permita integrar un concepto más amplio aplicable a un mayor número de casos. Así las cosas, la hibridación puede ser reformulada a partir de las diferencias constatadas y los aspectos comunes existentes. El concepto de hibridación que aquí se propone puede ser referido en primer lugar, como un *principio asociativo de novedad*, implícito en la acción de establecer mezclas, cruzamientos, y combinaciones entre elementos de origen y naturaleza distinta. En segundo lugar, como un *principio de resimbolización*, resultado del conflicto de fuerzas sociales mediadas por la acción simbólica en las que se establecen relaciones de poder y negociación de valores, creencias, rituales, conocimientos, tradiciones y un capital cultural heredado. En tercer lugar, como *condición de transición histórica* entre la aplicación-adaptación de principios, prácticas sociales y modelos que emergen de los condicionamientos mutuos que se presentan entre un contexto global y las restricciones de un contexto local y sociocultural distinto. Y en cuarto lugar como *principio de mejoramiento y rendimiento* buscado a través de la imitación, la innovación, la experimentación, el aprendizaje y/o la búsqueda de equivalencias de modelos y prácticas sociales, referidas a contextos institucionales y socioculturales de naturaleza distinta.

Dicho en forma resumida, **la hibridación social es una interacción de prácticas, modelos, procesos o fuerzas sociales de naturaleza y trayectoria distinta que contiene principios de novedad, transición, adaptación, resimbolización, mejoramiento y/o rendimiento expresados mediante instrumentos, mecanismos, lenguajes y demás recursos de creación, innovación, experimentación y aprendizaje que traducen lo propio del fenómeno estudiado.** Esta se presenta cuando individuos, grupos, empresas, gobierno y demás agentes del cambio, a

través de formas de importación, imitación o transportación ponen en contacto dichas fuerzas sociales. Refleja una condición de mediación entre lo que se considera representa lo global y lo local, lo general y específico, y lo universal o lo particular. Expresa también una relación de tensión o de conflicto entre prácticas sociales hegemónicas y subordinadas. En este sentido, la hibridación social puede considerarse una *fuerza social de cambio*.

La definición que aquí se propone tiene la ventaja de agrupar un mayor número de elementos de significación que suponemos son propios del concepto, con lo cual se resta ambigüedad al tratamiento del mismo. Por ejemplo, al hacer referencia a los principios y a las formas se tiende a esclarecer las nuevas propiedades de lo que ha sido sujeto de hibridación, por lo que su naturaleza no puede aparecer en ningún momento indeterminado y amorfo, sino perfectamente determinado e identificable. Más aún, no se trata simplemente del resultado de A + B, sino de hechos o fenómenos acabados e independientes que podrían, a su vez, hibridar o prestar sus componentes para influenciar o conformar nuevos hechos, prácticas o fenómenos sociales. Esto permite trazar una visión dinámica del sentido y dirección que siguen los procesos de cambio social a partir del reconocimiento de que las nuevas trayectorias que resultan son aspectos cualitativamente nuevos y a menudo superiores, pero también conflictivos.

Esta noción de hibridación comulga con una orientación teórica de tipo procesualista que intenta explicar cómo se origina el cambio social. La globalización y la modernización, y por consecuencia lo social, se entienden como proceso continuo de interacciones donde participan actores de todo tipo, dotados con diferentes estrategias, reglas, y demás recursos para la toma de decisiones con el fin de establecer o imponer objetivos o intereses que les son propios, dentro de espacios determinados de confrontación, negociación, acuerdos y desacuerdos.

Esta concepción llevada al ámbito industrial implica retomar el análisis de la trayectoria de la firma en estudio, bajo la lógica de las condiciones cambiantes del mercado y del trabajo, de sus potencialidades productivas y acciones estratégicas, de sus condiciones de invención, redescubrimiento, préstamo, adaptación, etcétera, de nuevas prácticas y dispositivos en respuesta a los problemas que esos cambios engendran. También implica considerar a la empresa como espacio material y simbólico en el que se aprecia la unidad compleja entre su transformación material y su transformación social. Asimismo, significa retomar el toyotismo o el "lean production" no como herramienta de análisis, como hasta ahora lo han hecho quienes se identifican con la visión de los modelos

ideales y teóricos, sino como objeto de análisis para conocer la forma que asumen los cruzamientos de elementos de naturaleza distinta. Esto permitirá unir una visión histórica y dinámica del fenómeno con una visión normativa.

Con esta concepción damos seguimiento a una línea de investigación que pretende superar algunas de las debilidades metodológicas de otros enfoques, los cuales ponen escasa atención al sentido que se les da a los hechos estudiados, la forma de abordar el discurso y las prácticas de las empresas, el nivel de análisis utilizado, y la visión propia del modelo. En consecuencia, una descripción e interpretación más sustantiva y genética sobre la evolución y contenido de los principios en ejecución como la que se propone, puede salvar tales inconsistencias.

Enseguida trataremos de ilustrar como se desarrolla el fenómeno de la hibridación en el seno de la empresa automotriz Ford de Hermosillo.

II. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA PLANTA FORD

En marzo de 1986, Ford Motor Company puso en funcionamiento en la ciudad de Hermosillo, Sonora, México - localidad situada en la zona fronteriza del noroeste del país- una de las plantas ensambladoras de autos más grandes y modernas de América Latina y el mundo. Motivada por la competencia con General Motors-Toyota, quienes en 1983 anunciaron un proyecto de fabricación conjunta para producir 250,000 vehículos subcompactos en Fremont, California, Ford anunció en enero de 1984 su asociación con Toyo Kogyo (Mazda) para producir 130,000 subcompactos en Hermosillo.

La planta se compone de siete secciones: estampado, carrocería, pintura, ensamble final, materiales, mantenimiento de la planta y auditoría de calidad. Estas secciones forman parte de un conjunto de fases de ensamble perfectamente entrelazadas a partir de la cadena de montaje que se mueve a una velocidad promedio aproximada de 58 segundos, para producir en ese tiempo las operaciones correspondientes al vehículo, de tal manera que no se pierda la continuidad y se obtenga un ritmo de producción constante. Todas las secciones están diseñadas para disminuir riesgos de trabajo y obtener un mejor control y eficiencia de los recursos.

Los obreros forman parte de una estructura organizacional donde se combinan gerentes y supervisores para satisfacer las necesidades de los grupos en el proceso productivo. Dicha estructura integra tres niveles con funciones distintas. El primer nivel corresponde

a los grupos de trabajo formados por obreros (en este caso "técnicos Ford"); el segundo lo forman gerentes medios o "asesores", que incluye especialistas de producto, ingenieros de producción, especialistas de mantenimiento, asesores de entrenamiento, asesores de finanzas y asesores de relaciones industriales; y el tercer nivel corresponde a gerentes de área, gerente de manufactura y gerente de planta. Actualmente se cuenta con 2,030 técnicos, 101 supervisores y asesores de producción, 70 administrativos y 3 gerentes.

El perfil laboral de la planta está constituido en un 100% por trabajadores de sexo masculino para las tareas de ensamble y manufactura, con una edad promedio de 28 años y en su mayoría casados. La mayor parte de ellos con preparación escolar promedio a nivel bachillerato y con experiencia previa de trabajo.

A lo largo de los primeros diez años que tiene la planta Ford de operar en Hermosillo, es posible ubicar dos fases en su estrategia de desarrollo productivo: una que abarca de marzo de 1986 a junio de 1989, y la otra de julio de 1989 a diciembre de 1995.

Durante la primera fase se invirtieron 500 millones de dólares y se generaron 1200 empleos directos con una productividad promedio de 38 unidades por hora al finalizar el último año. La producción total fue de 158,852 vehículos para exportación al mercado de Estados Unidos del modelo CT-18 Tracer de la división Lincoln Mercury, reportándose 892 millones de dólares de divisas netas generadas. Su participación en el volumen nacional de exportación de autos y camiones representó el 31.7% en 1987, el 38.3% en 1988 y el 20.2% en 1989. En el estado de Sonora lo anterior significó, en promedio, el 62.0% de las exportaciones totales.

En esta primera etapa desarrolló importantes vínculos con proveedores de autopartes nacionales y extranjeros. Al finalizar 1990, la ciudad de Monterrey, el Distrito Federal y varias ciudades de la zona fronteriza aglutinaban alrededor de 30 proveedores nacionales que representaban aproximadamente el 30% del valor de las autopartes. Un 17% correspondía a Estados Unidos con proveedores en 46 ciudades de ese país y 50% a Japón con sólo 2 proveedores. En la ciudad de Hermosillo, varias empresas de insumos y componentes automotrices se instalaron y realizaron inversiones por un total de 12 millones de dólares para abastecer a la planta de tableros, defensas, asientos, rines, llantas, alfombras, cinturones de seguridad, pinturas y acumuladores.

La segunda fase inició con la producción del nuevo modelo CT-20 Escort, en conjunto

con el del Tracer. Para el lanzamiento de este modelo se invirtieron 300 millones de dólares adicionales y se contrataron 1000 trabajadores directos, aumentando así su planta laboral de 1200 a 2200 y su capacidad de producción de 130 000 a 165 mil vehículos anuales, con una productividad promedio de aproximadamente 40 unidades por hora. Las secciones de estampado y carrocería expandieron sus áreas de trabajo con la introducción de 6 prensas y 26 nuevos robots, respectivamente. Los resultados productivos en esta etapa, fueron de 624 197 automóviles que representaron el 32.0% de las exportaciones nacionales durante 1990, 31.2% en 1991, 34.4% en 1992, 24.8% en 1993 y 30.0% en 1994.

Durante esta segunda etapa, la integración de partes y componentes nacionales no se modificó sustancialmente, aunque disminuyeron las importaciones de Japón y aumentaron las de Estados Unidos, ya que para el nuevo modelo se importó el motor de este último país.

III. DISPOSITIVOS DE MANUFACTURA FLEXIBLE

Los nuevos dispositivos tecnológicos de producción flexible, apoyados en el control de la producción Justo a Tiempo y Control Total de Calidad, constituyen los elementos de aplicación más exitosos del modelo japonés en las plantas automotrices de Norteamérica. Su puesta en práctica ha permitido a empresas como Ford de Hermosillo avanzar en sus procesos de reconversión productiva y exportación de manufacturas, a la vez que ha puesto en cuestionamiento sus tradicionales políticas de contenido local, los métodos de adquisición de partes y componentes, la relación entre proveedores, y en general, las estrategias gerenciales de búsqueda de la calidad competitiva.

Trabajando con equipo de producción avanzado, que incorpora por sí mismo el conocimiento de la producción acumulado en la línea, dicha empresa ha podido consolidar un sistema con habilidades de construir la calidad en el proceso. Asimismo, con un control de la producción eficiente y flexible que se adapta a la operación armoniosa del equipo, a pesar de cambios frecuentes del producto o de otros problemas de operación, ha logrado tener resultados positivos de largo plazo. Ford incorpora así las ventajas del sistema japonés, dejando en el pasado los problemas productivos que evidenciaron su resquebrajamiento a inicios de los ochenta.

A. Tecnología

El equipo de manufactura proviene en su mayor parte de Japón, como resultado del acuerdo de asociación que Ford estableció con Toyo Kogyo (Mazda) en 1984. Dicho

acuerdo tuvo como condicionante la implementación de tecnología de punta, además de la compra de partes y componentes automotrices provenientes de esa empresa.

El proceso tecnológico de manufactura flexible se caracteriza por ser uno de los más avanzados y por introducir un mayor control sobre la producción y los trabajadores. El grado de automatización es único en su género entre todas las plantas con que cuenta en el mundo. Los procesos de trabajo y producción están diseñados para introducir los más modernos avances de la revolución tecnológica asociada a la tecnología de la información y la microelectrónica. Su aplicación incluye los sistemas CNC (Computer Numerical Control Systems), sistemas computarizados de control numérico, o controles programables, que dirigen las acciones de las máquinas herramientas y controlan las operaciones de los robots industriales. También incluye los sistemas CAD/CAM (Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing) utilizados para diseño y manufactura ayudados por computadora. Todos estos sintetizan la aplicación de los modernos sistemas flexibles de fabricación; es decir los FMS (Flexible Machining Systems). El empleo de estos sistemas se extiende prácticamente a todos los lugares de la cadena productiva y juntos constituyen el pivote tecnológico para una mayor automatización dentro de la fábrica. Esto ha permitido a la empresa reducir los períodos de producción, contener los tiempos muertos e improductivos, asegurar la uniformidad y calidad del producto, incrementar los niveles de productividad laboral y obtener menores costos unitarios en una producción de gran escala.

Hasta el momento, no se ha presentado un rechazo abierto por parte de los trabajadores a la utilización generalizada de los nuevos equipamientos técnicos y a los conceptos que los sustentan. Esto es, no se observa un desencanto declarado hacia la incorporación de nuevas tecnologías o hacia la aplicación de los sistemas de mejoramiento continuo. Por el contrario, estos integran los elementos de autoridad simbólica transmitidos a la línea de montaje que permiten mantener el compromiso con la productividad. Los sistemas de cómputo, la robótica y las máquinas de control numérico, aparecen ante los ojos de los trabajadores como las figuras que representan la precisión, la coordinación, los ritmos de productividad y el manejo ordenado de las materias primas.

Ello explica por qué las actitudes y opiniones críticas hacia la empresa -como veremos más adelante- no han estado dirigidas contra los equipamientos técnicos, con los que incluso existe cierta "fascinación". Es decir, aunque han encontrado que dichos equipamientos incorporan formas de control sobre su puesto de trabajo, existe el sentimiento de que significan lo moderno y son un medio para incrementar la

calificación. Sin embargo, están conscientes de que su utilización conlleva sustitución de empleos, supresión de profesiones e intensificación de cargas de trabajo.

En general, se puede decir que los trabajadores no reaccionan contra la aplicación de los modernos equipos que sustentan el modelo porque les son abstractos en su máxima racionalidad y porque transportan consigo la autoridad simbólica del prestigio científico técnico, sino que lo hacen en forma de reacciones directas contra intermediarios que representan otra clase de autoridad. Lo anterior conduce a pensar que, en este caso, la hibridación asume la forma de una aplicación intensiva, en virtud de que son los dispositivos tecnológicos los elementos de menor confrontación y controversia para llevar a la práctica los principios del modelo.

B. Control de Calidad

En el modelo de producción japonés la aplicación de los principios de control de calidad (CC) tiene que ver con la búsqueda de medidas concretas o procedimientos conducidos por los trabajadores con los cuales se pueda construir la calidad dentro del proceso. Algunas de estas medidas que ayudan a los trabajadores de producción a prevenir errores por descuido, están referidas a "técnicas" de concientización al interior de los círculos de calidad y en los círculos de cero defectos, y a ceder autoridad para detener la línea. Contrariamente, el énfasis en la instrucción por un departamento de inspección independiente o de especialización en control de calidad, tanto de los procesos posteriores como durante la producción, es juzgado como una práctica atrasada.

En Ford de Hermosillo, al igual que en la empresa automotriz japonesa, el CC es responsabilidad de todos los trabajadores en todos los niveles y en cada departamento de la organización. Desde los directivos, supervisores y técnicos, hasta los proveedores, distribuidores, vendedores y todas aquéllas personas relacionadas con el funcionamiento de la empresa, se encuentran involucrados en las actividades de control de calidad.

Durante la fase de fabricación, los dispositivos para el control de calidad incluyen el control estadístico del proceso, la técnica de autocontrol por automatización y la de evaluación humana. El control estadístico es una forma de muestreo que permite llevar a cabo inspecciones para todas las unidades con el objetivo de lograr "cero defectos". El autocontrol por automatización permite detectar y corregir imperfecciones de la producción bajo un mecanismo que detiene la línea o la máquina cuando suceden anomalías. Al presentarse un problema, hay una investigación sobre sus causas y se

toman acciones correctivas para prevenir una nueva aparición de defectos similares. La evaluación humana consiste en la responsabilidad que tienen los operarios para detener la línea cuando detectan irregularidades, y si es necesario, proceder a establecer cambios para prevenir una nueva aparición de problemas de fabricación.

En Ford, la detección de defectos en la línea por medio de dichos mecanismos han sido de gran importancia para el control de calidad; no obstante, el que se refiere a la evaluación humana ha provocado tensiones entre supervisores y técnicos, repercutiendo desfavorablemente en las relaciones de trabajo. Los primeros acusan a los segundos de parar la línea simplemente para eludir el trabajo, en tanto que éstos critican a aquéllos de falta de criterio y respeto hacia las normas de control de calidad y de violar los principios filosóficos que regulan las relaciones humanas. Lo anterior ha conducido a que la responsabilidad central que tienen los equipos de trabajo para controlar la calidad se diluya, y a menudo, quede en manos de los especialistas. Estas fricciones han ocasionado problemas en el control de la calidad, aunque en general, el desarrollo de los programas no se ha visto afectado.

Los resultados de las auditorías internas y externas a la producción de automóviles en Ford, muestran un gran desempeño en los programas de control total de calidad⁷, a lo que en parte puede estar contribuyendo el hecho de que tanto para algunos técnicos como para la gerencia media, la calidad ha sido asimilada como sinónimo de competencia y desarrollo profesional. Es posible que el concepto de calidad esté adquiriendo un valor especial en virtud del carácter asociativo que tiene con las actividades de la vida cotidiana que realizan tanto dentro como fuera de la planta. Así por ejemplo, los programas de entrenamiento y capacitación, además de los cursos sobre habilidades, sobre prevención de accidentes y sobre valores sociales, están orientados al discurso del mejoramiento continuo, no sólo de la calidad del producto, sino también de la calidad de trabajo y calidad de vida:

"la calidad lo es todo, ¿qué es todo? lo que te hace ser mejor y aportar lo mejor de uno mismo, cualquier cosa que puedas hacer para superarte". (Comentario de un técnico de área de manufactura. Entrevista efectuada en octubre de 1996).

⁷. Un estudio efectuado en cerca de noventa plantas en 17 países -aproximadamente la mitad de las plantas de montaje de todo el mundo- (Womack, Jones y Ross: 1992; p.70) ubican a la planta Ford de Hermosillo como "la mejor en términos de calidad (...) mejor que la de las mejores plantas japonesas y que la de las mejores trasplantadas en Norteamérica".

Sin embargo, la nueva cultura de la calidad, inspirada en el modelo japonés, puede considerarse todavía un proceso incompleto. Aquí la hibridación asume la forma de una aplicación limitada, ya que si bien, en su mayoría los principios originales del control de calidad no han sido modificados, a nivel del piso de trabajo se evidencia una comunicación y un desarrollo defectuosos originado por las fricciones entre supervisores y técnicos, lo que impide autonomía a estos últimos para tomar decisiones sobre la calidad del producto. A diferencia de las antiguas factorías, donde los problemas de calidad eran atribuibles a deficiencias en los programas de entrenamiento, educación y capacitación, en Ford éstos se originan por problemas de comunicación y falta de entendimiento entre los distintos niveles de mando y responsabilidad, los que a su vez son resultado de presiones extremas para incrementar los ritmos de productividad.

IV. TRABAJO DE GRUPO

En el modelo japonés, el trabajo de grupo constituye la instancia básica de la organización de las actividades de manufactura, necesario para la discusión de problemas y la toma de decisiones. Se supone que una decisión de grupo es generalmente mejor que una decisión tomada por una persona, además de que no sólo es más exacta sino también más fácil de implementar. Por eso es importante para la empresa que la discusión en una unidad de trabajo involucre a toda la gente que en ella participa, desde la fase de planeación inicial de un proyecto o una actividad a implementar hasta un problema a resolver. Para ello es básico la participación voluntaria de los operarios y una comunicación efectiva entre éstos y la gerencia, que conduzca al intercambio de información constante e induzca al sentido de unidad y al consenso de las decisiones en los equipos de trabajo (ET).

A. Participación Voluntaria

En Ford de Hermosillo, la participación de los trabajadores está estrechamente relacionada con las funciones asignadas a los equipos de trabajo. Estos tienen en sus manos el cumplimiento de un gran número de responsabilidades relativas a la calidad del producto, al proceso de manufactura, al desarrollo y control de las cargas de trabajo y a los propósitos de la organización, entre otras. Así por ejemplo, son responsables de supervisar y analizar los distintos indicadores de calidad establecidos, de revisar continuamente el proceso, utilizar métodos estadísticos para identificar tendencias de calidad y/o problemas, tomar medidas preventivas, y de aceptar las recomendaciones de ingeniería hasta satisfacer los estándares de productividad y calidad a nivel mundial. Igualmente, son responsables de dirigir y manejar el proceso de manufactura, para lo

cual deben estar enterados de los requerimientos técnicos y de diseño al asumir iniciativas tendientes a efectuar cambios al proceso y/o herramientas, utilizando el análisis estadístico y métodos de solución de problemas y toma de decisiones. También son responsables de procurar la manera más eficiente de distribuir y localizar el material, de mantener un ambiente seguro cuando se efectúen cambios, mantener limpia su área de trabajo y herramientas, realizar tareas de mantenimiento y reparación al equipo técnico e instrumentar mejoras a los métodos de seguridad de la planta.

Por otra parte, los ET son responsables de autocontrolar sus propias cargas de trabajo, desarrollar versatilidad, cumplir con los horarios establecidos, otorgar permisos a otros miembros del grupo para ausentarse, reportar los tiempos de ausencia, y controlar el tiempo extra trabajado, entender en su totalidad y hacer cumplir los sistemas de prestaciones y compensación y efectuar una evaluación del desempeño del trabajo de cada uno de los integrantes del grupo apoyándose en hechos y cifras.

Una forma de motivación para involucrar a los trabajadores en las tareas productivas y propiciar su participación voluntaria es el Programa de Ideas Efectivas. Este programa permite poner en práctica los conocimientos adquiridos y probar sus capacidades y sentido innovativos para efectuar mejoras al equipo técnico y al diseño de la estación a la que pertenecen, con nuevas ideas que signifiquen mejorar los movimientos y desplazamientos de materiales y de personal en la línea de trabajo. Dependiendo del ahorro que dichas ideas le signifiquen a la empresa los trabajadores son premiados con artículos de utilidad práctica para ellos y su familia. Otra forma de involucramiento es el Programa de Asistencia Perfecta, que implica un reconocimiento a la disciplina y al compromiso con la empresa de todo el personal que tenga un récord de asistencias perfecto durante un año.

Estos programas y conceptos son reforzados con otro grupo de principios morales tales como dignidad, respeto, honestidad y confianza, los cuales deben ser asumidos como el lenguaje cotidiano de los ET, necesarios para hacer funcional la "filosofía" de la empresa.

Hasta hoy, sin embargo, la participación voluntaria y el involucramiento de los trabajadores ha seguido una tendencia marcadamente irregular. En los diez años que tiene de instalada la planta en Hermosillo, se distinguen momentos donde sobresale una actitud crítica y de resistencia a colaborar con las responsabilidades asignadas a los grupos, en tanto que en otros se observa una tendencia más comprometida, participativa

y activa.

Una encuesta realizada por la Organización Internacional del Trabajo, OIT (1991), sobre la percepción de los trabajadores respecto a quién decide los ritmos de trabajo, las tareas de planificación, cambios de grupo, secuencia de tareas, ocupación de puestos, ritmos de trabajo, uso de herramientas y materiales, etc, demostró que las decisiones de la empresa se encuentran siempre por encima del grupo y del trabajador, y que, por tanto, el involucramiento en las responsabilidades asignadas a éstos son muy limitadas.

Otra encuesta reciente efectuada por Covarrubias y Grijalva (1994) a los trabajadores y gerentes de la empresa, encontró que la participación en los distintos programas y responsabilidades dio como resultado un balance positivo en los objetivos de productividad y calidad de corto plazo, pero reafirmó la actitud crítica que tienen los trabajadores hacia la toma de decisiones en relación con la autonomía y responsabilidad de los grupos de trabajo. El 35 % declaró haber participado en la elaboración de los programas de movilidad interna, el 51.2% participó en la detección de necesidades de capacitación, un 47.2% se involucró en la prevención de conflictos laborales, un 44.0% dijo participar en el control de ausencias, permisos y horas extras, el 67.0% asumió funciones relativas al control estadístico del proceso, el 55.0% no participó en las funciones de control no estadístico del proceso, un 22.2% participó en los cambios a las especificaciones del producto, 76.5% lo hizo en el ajuste de maquinaria, y sólo un 8.1% en la definición de presupuestos de producción. Asimismo, un 55% de los trabajadores declaró tener una participación parcial en la definición de tareas, atribuyendo a los supervisores o jefes superiores la toma de decisiones.

Esto se explica, en parte, por el hecho de que los trabajadores, si bien comparten entre ellos conceptos comunes de trabajo, así como normas y procedimientos para desarrollar la práctica cotidiana de la calidad y la productividad, no se identifican con los estilos de dirección y mando de la gerencia, ni con la interpretación que se le da a dichos conceptos. En otras palabras, el desarrollo de una cultura del trabajo de grupo ha encontrado obstáculos ahí donde la gerencia se resiste a sustituir viejos esquemas de control sobre los ritmos productivos que afectan la secuencia de la línea, lo que con frecuencia ha dado como resultado una combinación amorfa de prácticas individualistas y colectivas que limitan una aplicación integral del modelo ideal japonés. Así, por ejemplo, opiniones obtenidas recientemente (García, G. 1995) indican lo siguiente:

Algunos técnicos señalan que el supuesto empowerment otorgado a los trabajadores, en realidad no se otorga tanto, ya que generalmente se requiere la opinión o la autorización del especialista o el ingeniero de manufactura para poder actuar sobre determinado aspecto o problema de la producción. Entonces, dice un especialista del área de materiales "¿cuál es su concepción (de la gerencia) del grupo de trabajo y de sus decisiones?...te dan los cursos de entrada con el concepto de grupo, ideas efectivas, etc., y a la hora de la verdad eso no es cierto, porque no nos dejan hacer nada que antes no consultes con ellos. Así que no hay que creerse todo lo que te dicen (...) En esto coincide un técnico, cuando dice: "el Kaizen y todo eso implica que yo tenga responsabilidades y que yo tenga autoridad en el proceso, y no la tengo. Si yo veo que va mal la calidad del carro puedo parar la línea, pero si la paro tengo un problema...me ponen una cara, que si me pudieran golpear me golpeaban.

No obstante, es importante señalar que la actitud de la gerencia puede ser resultado de un proceso de aprendizaje sobre los comportamientos previos de los trabajadores en relación con las responsabilidades asignadas. Así por ejemplo, al inicio de operaciones de la planta, la puesta en práctica del modelo de participación e involucramiento responsable enfrentó una estructura de valores, hábitos y tradiciones arraigadas sobre el trabajo que impidió acelerar su desarrollo. Los grupos de trabajo a los que se había asignado la responsabilidad de controlar sus propias cargas, de respetar los horarios y responsabilizarse del uso de las herramientas y materiales, etc., incurrieron progresivamente en problemas de ausentismo, tiempos improductivos, robo de herramientas y pérdida de materiales, lo que provocó regresar al antiguo esquema de control del tiempo a través de tarjetas de asistencia (una forma disfrazada de reloj checador) y de vigilancia extrema de los supervisores a las funciones asignadas a los grupos. Estos hechos se convirtieron en argumentos para restar autonomía a los equipos de trabajo y optar deliberadamente por no desligarse totalmente de la visión tradicional de control sobre el trabajo humano.

Como se puede apreciar, se han presentado serias discontinuidades entre la aplicación de un nuevo sistema de organización del trabajo y los conceptos, valores y tradiciones de la cultura del trabajo local. Así, por ejemplo, para la gerencia, el trabajo de grupo significa lealtad hacia la empresa, en tanto que para los asalariados tiene que ver más con el sentido de reciprocidad. Asimismo, para estos últimos la lealtad es mas entre los compañeros de grupo, por eso es que conceptos que tienen que ver con la confianza, la

cooperación, creatividad, integridad, responsabilidad, potencial de superación, desarrollo de habilidades, oportunidades, seguridad, integridad física y respeto, se convierten en objeto de disputas. Estos conceptos aparecen como aglutinadores de intereses y conflictos y forman parte del lenguaje cotidiano que permean las relaciones entre gerentes, supervisores y trabajadores, y estructuran sus acciones en función del significado y sentido que tienen para cada uno de ellos.

A pesar de las limitaciones observadas, los programas de productividad y mejoramiento continuo del producto han sido exitosos. Parte de la explicación puede ser que el trabajo de grupo ha funcionado como un principio de integración social con amplias repercusiones en la subjetividad del trabajador, en sus motivaciones y representaciones simbólicas culturales.

"el trabajo de grupo es una de las mejores cosas que tiene la planta (...) mi esposa está muy contenta de que yo esté en Ford porque desde que entré le he dado más ayuda más con los niños y el trabajo de la casa, nos repartimos las tareas" (comentario de uno de los técnicos del área de control de calidad. Entrevista de octubre de 1996).

Asimismo, es posible que esté influyendo el contexto cultural del trabajo sonoreense, donde ha florecido el ejido colectivo agrícola, que ha formado trabajadores con ritmos de trabajo muy similares, adaptados a una actividad productiva de ritmo extenuante, con una tendencia de asociación colectivista, siempre dispuestos al esfuerzo. Esto puede estar creando un campo de interacción aceptable para la planta, que le permite aplicar las normas y principios de trabajo de grupo de manera creativa, sin ser alteradas significativamente.

En este sentido, el trabajo de grupo se ha constituido en el marco ideológico y simbólico que ha servido de guía para operacionalizar la cultura de la corporación, orientada a crear obreros nuevos, adecuados en la cooperación y coordinación de las distintas actividades de trabajo, a la nueva tecnología (sistemas flexibles de fabricación), a los nuevos conceptos de organización de flujo de mercancías (inventarios justo a tiempo), a las exigencias de calidad del mercado, y en general, al sistema de organización global de la empresa. Con el trabajo de grupo basado en la participación, se ha empezado a desarrollar una nueva fórmula de control social tendiente al consenso, donde los objetivos de la empresa, la solución de problemas y las decisiones sean cada vez menos impuestas de manera coercitiva y cada vez más efectuadas con el apoyo de

los trabajadores.

Lo dicho hasta aquí permite concluir que a pesar de que no todos los trabajadores participan voluntariamente y juegan papeles significativos en la responsabilidad de tareas, discusión y solución de problemas, el respeto que sienten hacia la autoridad simbólica que representa el trabajo de equipo, permite mantener el "espíritu" de la cultura del trabajo de la fábrica automotriz japonesa, como una forma local aceptable. En este sentido, la hibridación aparece como un proceso de ajustes internos a las funciones y responsabilidades asignadas a los equipos, y como una búsqueda de equivalencias funcionales -como es el caso del ejido colectivo-, estructurado en virtud de los comportamientos previos sobre el trabajo y del carácter polivalente y asociativo que adquieren todos aquellos conceptos que intervienen en el trabajo de grupo.

B. Sentido de Unidad

Para incidir en la generación del sentido de unidad, en la fábrica automotriz japonesa se difunden varios aspectos que conducen a los empleados al sentimiento de pertenencia y membresía a un grupo o a la empresa. Estos consisten en promover la ausencia de privilegios especiales -incluso para los directivos de alto nivel-, tales como estacionamiento, uniformes y cafetería. También se refieren a la promoción de eventos sociales tales como pic-nic, fiestas o actividades deportivas, y a la ejecución de rituales al principio del día del trabajo, relacionados con el relajamiento y calentamiento muscular.

En la fábrica japonesa, el sentido de unidad entre los obreros y su fidelidad hacia la empresa es un hecho cotidiano, profundamente enraizado en los valores y tradiciones de la cultura laboral. Su adhesión al trabajo y a los valores que promueve se vinculan al sentimiento de "empresa-hogar", más arraigado que en ninguna otra sociedad industrializada. El empleo de por vida y la ausencia de privilegios especiales entre directivos y obreros genera un sentimiento elevado de pertenencia a un grupo y una actitud de mejor esfuerzo hacia el trabajo. "El presidente de una compañía no tiene prejuicios en vestir el mismo uniforme que el resto de los empleados durante las horas de trabajo o de comer el mismo menú, a veces en la misma sala que el resto de los miembros de la 'empresa-familia' (Vilaró, R.: 1988; p.82). Los trabajadores tienen la costumbre de "...escuchar con atención los principios fundamentales que rigen en la uchi kaisha o 'mi casa', como definen comunmente los japoneses a su empresa, cantar el himno de la misma y recibir el escudo, si se trata de una gran compañía, que lucirán con orgullo en el ojal de su chaqueta " (Ibid). También acostumbran presentarse con el

nombre de su compañía, incluso antes de decir su nombre propio: "soy Sony", "soy Mitsubishi", "soy Toyota".

Ford de Hermosillo, al igual que los trasplantes japoneses que operan en Norteamérica, ha hecho un gran esfuerzo por implicar a los trabajadores en una nueva actitud hacia el trabajo de grupo y solidaridad con la empresa. En los principios filosóficos del modelo ha estado presente el interés por desaparecer los privilegios jerárquicos, haciendo que gerentes, cuadros medios y trabajadores de línea compartan los mismos servicios: la comida, los uniformes, el estacionamiento, el baño, y convivan en los mismos espacios recreativos, áreas de descanso y eventos sociales. Asimismo, la motivación hacia la convivencia de grupo se traslada a las actividades sociales y deportivas, dentro y fuera de la fábrica. Así por ejemplo, desde 1986 se instrumentó el programa de Fomento Recreativo, Deportivo y Cultural FORDEC, dirigido por un comité formado por trabajadores y representantes de todos los departamentos de la planta.

Además de esto, los esfuerzos por generar un entorno más propicio de solidaridad con la empresa se extienden a otros espacios de reproducción social como la recreación y la cotidianeidad obrera, "la empresa organiza los llamados sábados familiares, que pretenden 'integrar a la familia de los técnicos a la planta', y para ello se exhiben películas y se regalan palomitas de maíz. Con esto se busca enfatizar la filosofía de la 'Familia Ford', que sugiere que la empresa es la casa de los trabajadores. En palabras del gerente de la planta, una forma de integración y motivación es el propósito de la empresa de integrarse a la comunidad y brindar a los trabajadores facilidades para la educación y el entretenimiento de sus hijos dentro de la planta" (García, G.: 1995).

Las motivaciones orientadas a generar un sentimiento de unidad entre los trabajadores de Ford Hermosillo son de diversa naturaleza y de variada intensidad. Las de tipo económico siguen siendo determinantes para establecer afinidades con la empresa, aunque existen otras que han empezado a moldear un cambio en las actitudes. Así por ejemplo, las acciones particulares que se supone dan prestigio profesional, han sido una fuerza innovadora de acercamiento con la empresa. Portar la camiseta de la corporación en reuniones sociales, en el barrio, en el hogar, los centros comerciales, la escuela, etc., los distingue del obrero común y corriente, portador de habilidades especializadas y entrenados en los métodos tradicionales de trabajo.

Contrario a lo que sucede en otras empresas, donde los uniformes son aceptados únicamente para trabajar y no representan ningún valor especial, en Ford -aunque su uso

no es obligatorio- son considerados como sinónimo de estatus, de defensa por la profesión. A diferencia de Japón, los trabajadores de Hermosillo no necesitan presentarse con el nombre de la compañía para saber que forman parte de ella, basta con lucir la camiseta para ser reconocidos como "chicos Ford" -como son identificados comúnmente entre los jóvenes hermosillenses-. La encuesta de Covarrubias y Grijalva (1994) mostró que el 82% de los técnicos se sienten satisfechos de trabajar en Ford y poco más de una tercera parte consideran una distinción especial pertenecer a esa empresa.

Sin embargo, es probable que estas formas de implicación basadas en la ausencia de privilegios especiales esté propiciando más un ambiente de satisfacción de relaciones interpersonales de convivencia y de buen ambiente de trabajo que de lealtad de los trabajadores hacia la empresa. Ciertamente, se puede apreciar un mayor acercamiento con los objetivos de productividad, de calidad y con el trabajo de grupo, no obstante, no dejan de tener presente las distancias con los supervisores y gerentes, y sentirse partícipes de un grupo social distinto que comparte diferentes niveles de ingreso, posición en la empresa y calidad de vida, y que, por tanto, los identifica como un grupo aparte.

Sus tradiciones, valores, creencias, hábitos y costumbres constituyen elementos de diferenciación importantes alrededor de los cuales se han generado una mezcla de actitudes e intereses distintos. Así, por ejemplo, anteponen el interés de la familia a la empresa, las retribuciones económicas a los preceptos filosóficos, la convivencia informal entre compañeros a los rituales de trabajo, ven las oportunidades de ascenso como forma de incrementar las responsabilidades y no a la inversa, entienden la cooperación como sinónimo de confianza pero con reciprocidad, prefieren la seguridad en el trabajo como condición para ejercer la creatividad, y los motiva más el orgullo por la profesión de técnicos multicalificados que la fidelidad a la empresa.

Conceptos como los de honor e integridad tienen poco sentido para buscar relaciones cooperativas. Esto significa que la posición de los conceptos y símbolos en los que se apoya el trabajo de grupo cambian de sentido y dirección. La cultura del trabajo de grupo se aleja del trabajo de equipo japonés, pero también mantienen sus distancias con la cultura del trabajador tradicional mexicano. En este caso, la hibridación toma la forma de cruces interculturales en tanto que se genera un sentido de unidad mayor al interior del grupo, pero no corresponsable con un sentido de lealtad hacia la empresa, ni tampoco compatible con las prácticas individualistas tradicionales basadas en el puesto

de trabajo.

V. SISTEMA SALARIAL Y REPRESENTACION DE INTERESES

Las relaciones laborales constituyen uno de los puntos más oscuros de la transferencia del modelo japonés, debido quizás, entre otros aspectos, a las marcadas diferencias entre países y a los distintos grados de desarrollo socioeconómico, así como a las diferentes normas y valores sociales y culturales. Las prácticas laborales y el sistema legal se han convertido en serias restricciones en la aplicación del sistema, especialmente en lo que respecta a las políticas salariales y la administración de los conflictos. Aunque los trasplantes automotrices tratan de aplicar el sistema en su totalidad, son forzados a negociar con varios aspectos de estas restricciones. Los trabajadores por su parte, se ven forzados a adaptarse a nuevos estilos de dirección y a nuevos espacios de poder patronal y sindical.

A. Salarios

En el modelo japonés el sistema salarial adopta un enfoque "centrado en la persona", conducido por supervisores, por oposición al enfoque "centrado en el empleo" cuya clasificación rígida y detallada determina los salarios. Como se recordará, en el sistema fordista tradicional los diferentes salarios corresponden a los distintos tipos de empleo. Los incrementos son determinados por antigüedad y están acompañados generalmente por cambios hacia una calificación más alta del empleo con un ingreso mayor.

En Ford de Hermosillo, los requisitos de aplicación del sistema salarial japonés que enfocan su interés en la persona y no en las funciones, es uno de los aspectos característicos del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT). Sin embargo, la práctica cotidiana revela la existencia de candados que impiden su aplicación completa. A decir de los propios técnicos, los principales obstáculos que deben enfrentar para seguir un programa de promoción continua son en primer lugar, los supervisores, quienes retardan o frenan el programa de capacitación, los ascensos y las promociones; en segundo lugar, la escasa rotación interna de trabajo; y en tercer lugar, el hecho de que los incrementos salariales solo llegan a 10 niveles, con lo cual se limita una política de promociones y ascensos. Así, la percepción de los trabajadores es que se trata de un sistema ineficiente que restringe salarios progresivos conforme habilidades. Sin embargo, defienden el hecho de ser considerados como parte de una sola categoría de trabajo, la de "técnico universal", porque los coloca en condiciones de igualdad entre ellos y les da prestigio y distinción frente a trabajadores de otras empresas. Bajo este esquema salarial, ser considerado técnico multicalificado puede estar eliminando el

sentimiento de inferioridad que para algunos obreros puede significar ser simples operarios especializados.

Sin embargo, aunque el sistema salarial de Ford posee la virtud de romper con el "escalafón ciego", basado en la promoción del operario por antigüedad, característico de las viejas plantas automotrices, los incrementos basados en las habilidades de la persona no son quizás la forma más representativa de este esquema. En realidad, gran parte de los incrementos y los ascensos en los niveles del tabulador, han sido producto de las negociaciones colectivas entre empresa y sindicato que establecen revisiones bianuales del contrato o anuales de revisión salarial. Por esta vía se ha logrado nivelar a la alza los salarios y aumentar el pago de prestaciones sociales. Incluso se han logrado ascensos colectivos en los niveles del tabulador, como los de 1989, cuando producto de dichas negociaciones, la empresa decidió pasar a todos los trabajadores de los niveles uno y dos, al tres. Igualmente determinante ha sido la política de fijación de salarios mínimos establecida por parte del Estado, que en acuerdo con las representaciones de las organizaciones obreras y empresariales nacionales, sirven a las empresas para establecer los incrementos anuales o de emergencia.

Los hechos anteriores parecen indicar que el sistema salarial de Ford está mucho más correlacionado con la negociación sindical y la política económica nacional, que con la evaluación personal que desarrollan los supervisores. Estos desempeñan un papel fundamental en la conducción de los programas de entrenamiento y promoción, pero tienen un impacto menor sobre los salarios. Por tanto, los criterios de evaluación personal sólo contribuyen con una parte del sistema salarial pero no lo determinan.

En síntesis, se puede decir que en este modelo salarial centrado en la persona, la hibridación se manifiesta como un proceso de imitación infructuosa, que a su vez asume la forma de una clara adaptación a las condiciones internas del mercado de trabajo.

B. Sindicato

De acuerdo con el modelo japonés, se considera que puede lograrse una aplicación exitosa de los principios y métodos de trabajo siempre y cuando la presencia de los sindicatos permita desarrollar relaciones armoniosas y cooperativas con las empresas; esto es, sindicatos que compartan los mismos intereses que la compañía.

Ford ha intentado traspasar la barrera del sindicalismo tradicional mexicano con un contrato que otorga jurisdicción sólo a la planta de Hermosillo, que traslada la

distensión de conflictos al piso de trabajo entre supervisores y grupos, y que pregona relaciones armoniosas entre representaciones obrera y empresarial. Aunque las tensiones no han desaparecido, en diez años de operaciones de la planta, la magnitud de los conflictos han ido disminuyendo, ya sea porque la empresa ha cedido terreno al sindicato en términos de la regulación del contrato, o bien porque éste ha ganado espacios por méritos propios. Desde el inicio de operaciones, la política de la gerencia ha estado acompañada de una estrategia de prueba y ajuste para medir la combatividad y docilidad del joven sindicato, la capacidad de sus dirigentes para negociar la aplicación del CCT, la cohesión entre sus integrantes, sus motivaciones frente al liderazgo, y particularmente, la adaptabilidad o no de los trabajadores a los nuevos principios de trabajo estilo japonés.

La actitud confrontativa entre sindicato y gerencia que caracterizó a la empresa durante los primeros cuatro años se fue ido relajando; es decir, a partir de 1990 la lucha salarial y contractual en defensa del empleo y la democracia sindical con recurrencia al paro y a la huelga, se fue transformando en una lucha silenciosa a favor de prestaciones contractuales y con una relativa mayor capacidad de negociación. Desde entonces, el sindicato ha logrado incrementos en el tabulador salarial y mejoras en las prestaciones sociales, aunque no ha podido garantizar el puesto de trabajo. La empresa por su parte, ha concedido capacidad de decisión al gremio en algunas de las cláusulas del contrato colectivo, pero ha mantenido la actitud de amenazas de despido y hostigamiento. En los dos contratos colectivos que abarcan de 1990 a 1994, los cambios en el tabulador salarial para pasar de un nivel a otro se establecen cada seis meses en comparación con un año que se establecía en los anteriores; los cambios de puestos de trabajo que antes se dejaban a discreción de la empresa, ahora se definen entre ambas partes. Igualmente, la intensidad del trabajo así como los cambios organizativos y tecnológicos ahora se definen con acuerdo del sindicato; lo mismo pasa con el tratamiento de los problemas laborales, que ahora reivindica la participación del sindicato ante el grupo. También se ha ganado en prestaciones sociales mayores que las que estipula la Ley Federal del Trabajo.

La estabilidad entre sindicato y empresa en estos últimos años puede ser atribuible a varias razones. La primera es que se está presentando una transformación de las actitudes tradicionales de lucha confrontativa, las cuales están siendo sustituidas por actitudes más "modernas" que relajan las perspectivas de la distensión cotidiana de los conflictos; los listones rojos alrededor del brazo han reemplazado las manifestaciones de huelga, el boicot y la confrontación directa. Esta actitud, a diferencia de los primeros

años, no nace de las expectativas frustradas por la rigidez salarial, sino que resulta del proceso mismo de socialización, de su contacto con el trabajo colectivo.

La segunda, es que se ha relajado el proceso de pugnas intergremialistas por el control de la dirección sindical, en ausencia de un programa alternativo de flexibilidad ofensiva que dé respuesta tanto a las demandas de productividad y calidad de la empresa como a los problemas ocasionados por la organización burocrática autoritaria que caracteriza al sindicato nacional.

La tercera, es que efectivamente, la empresa se ha tenido que adaptar a ciertas condiciones imperantes de la vida laboral mexicana, a costa de sacrificar una mayor profundidad en la aplicación del sistema japonés. Como señala García, G. (1995), "...la falta de compatibilidad cultural entre empresa y trabajadores y la no correspondencia entre expectativas y realidades en el terreno de las relaciones laborales (...) desintegró la posibilidad de convivencia entre actores con proyectos laborales encontrados y sin capacidad para construir coincidencias, por inexperiencia de los trabajadores o por prepotencia de la empresa". Y la cuarta, es que la estabilidad entre sindicato y empresa ha sido provocada, paradójicamente, por la desconfianza que sienten los trabajadores tanto del uno como de la otra. Esto ha conducido a que en ocasiones los trabajadores prefieran optar por la política de "puertas abiertas" que ofrece la gerencia para la resolución de conflictos, mientras que en otras prefieren acudir a los canales institucionales que ofrece la vía sindical.

Ciertamente, el sindicato ha hecho un esfuerzo por demostrar que no comparte los mismos intereses que la gerencia, pero no ha podido desligarse de la imagen burocrática y de desinterés hacia las bases que tradicionalmente se ha tenido de las organizaciones que pertenecen a la CTM. El Comité local y nacional es visto por los trabajadores como una élite poco confiable que no los toma en cuenta y que comparte privilegios e intereses muy distintos a los suyos, no obstante reconocen logros importantes en materia de prestaciones salariales.

En resumen, se puede establecer que en materia de relaciones contractuales la hibridación adquiere un carácter de clara negociación de intereses y de adaptación del modelo a ciertas costumbres locales de la vida laboral mexicana.

¹⁰ Este ha sido el caso de los negociadores de la frontera norte. Cfr. Luis Rogalva "Clases, Indios y Gabachos: La Historia del de Cultura y Negocios del Trabajo en Muebles de México y Guatemala" Ponencia presentada en el XX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, C.U. de México, 2-6 de octubre, 1995.

CONCLUSIONES

Como hemos podido apreciar, la cultura del trabajo en Ford aparece como un proceso articulado de lo global y lo local estructurado por la diferenciación y el conflicto, como una estructuración cambiante, creada y recreada por el juego de intereses entre gerencia, trabajadores y sindicato. Lo local con lo global se entrelaza rompiendo el aislamiento a manera de reacomodos, recreación y redefinición de nuevos procesos simbólicos. La naturaleza de esta mezcla entre principios y normas, prácticas y métodos de trabajo, y estilos de dirección y mando, no es en esencia idéntica al modelo cultural que opera en las plantas automotrices japonesas. Por el contrario, adquiere características particulares que definen un estilo propio de concebir y desarrollar el trabajo.

Así, las nuevas tecnologías, los conceptos sobre calidad y polivalencia, el trabajo de grupo, el sindicato y la gerencia, aparecen como figuras simbólicas que representan, según el caso, ideas sobre progreso, precisión, competencia, estatus, reciprocidad, privilegios y desconfianza. Estas han sido generadas y transmitidas como resultado de procesos de hibridación caracterizados por la diferenciación y el conflicto, asumiendo la forma de aplicación intensiva, de adaptación limitada, negociación, comunicación defectuosa, imitación infructuosa, etc.

Lo anterior nos permite concluir que la cultura del trabajo en Ford ha sido, sobre todo, el reflejo de un proceso de aprendizaje continuo de la organización. Los problemas que ha engendrado dicho proceso, generalmente han sido de adaptación al entorno y de integración de los recursos humanos internos. Es decir, los trabajadores de Ford no se enfrentan en el piso de trabajo con supervisores o gerentes extranjeros, sino con empleados de la misma región que tienen acumuladas, incluso, experiencias similares sobre el trabajo. No es una cultura antagónica de relaciones interculturales con los norteamericanos ni con los japoneses, tampoco es una cultura de coexistencia entre culturas diferentes. Es decir, no se trata, de un choque entre culturas ocasionado por el contacto entre trabajadores y gerentes de distintas nacionalidades que portan concepciones y tradiciones distintas sobre el trabajo⁸ sino entre conacionales de una misma región que enfrentan diferentes interpretaciones de cómo llevar a la práctica una normatividad y procedimientos de trabajo importados. En otras palabras, las diferencias y discontinuidades que presenta el modelo cultural de Ford, no son de género o raza, no

²²⁸. Este ha sido el caso de las maquiladoras de la frontera norte. Cfr. Luis Reygadas: "Chinos, Indios y Gabachos: La Intersección de Culturas Nacionales del Trabajo en Maquiladoras de México y Guatemala". Ponencia presentada en el XX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Cd. de México, 2-6 de octubre, 1995.

tienen que ver con la nacionalidad porque la presencia de extranjeros directivos es prácticamente inexistente. Tampoco tiene que ver con la confrontación entre una cultura individualista y otra enfocada al grupo, se trata simplemente de diversas formas de enfrentar y valorar el trabajo determinadas por diferencias jerárquicas y de aprendizaje.

Por otra parte, tampoco se trata de una cultura "instrumentalista", "funcionalista" o "autoritaria"; si acaso cabe algún estereotipo, se podría decir que es más bien pragmática, porque se ha ido moldeando de acuerdo a la evolución de la confrontación y el conflicto según el principio de prueba y error. Por eso es que a partir de 1990, la estrategia cultural de la empresa ha ido cambiando de un modelo "fundamentalista", basado en la aplicación total del sistema japonés, hacia uno de tipo "contingencialista", basado en la adaptación a las situaciones cambiantes y problemas en la línea de producción. Actualmente, es menos partidaria de buscar soluciones universales a los problemas en la línea y de intentar reproducir el modelo en su totalidad, y más partidaria de adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno y a las demandas e inconformidades de trabajadores y sindicato. Es justamente esa capacidad de adaptación de la empresa lo que ha definido su personalidad. Cabe señalar que Ford es la compañía automotriz con mayor número de operaciones y plantas fuera de su país de origen.

Lo anterior es indicador de que los trabajadores de Ford están involucrados, efectivamente, en un proceso continuo y ascendente de constitución y reconstitución de significados, constantemente valuados y revalorados, reclamados y refutados. Esto es, la cultura del trabajo está en constante cambio, de tal manera que no se puede hacer una caracterización definitiva acerca del modelo cultural que habrá de regir para el futuro. Su desenvolvimiento está muy ligado a la naturaleza y evolución de las hibridaciones. No obstante, es previsible un mayor aprendizaje de la organización social productiva orientado a establecer relaciones de trabajo cada vez más consensadas, tomando en cuenta que no están satisfactoriamente cubiertas las expectativas de los trabajadores respecto a mejores salarios y condiciones de trabajo, pero que continúan considerándose la construcción de compromisos sociales como una dimensión estratégica esencial. En este sentido, Ford tendrá que seguir compartiendo un tronco común de dispositivos organizacionales con otras plantas japonesas, pero continuará diferenciándose en la puesta en marcha de estos últimos, teniendo en cuenta el contexto institucional y cultural, y la historia social propia de la empresa.

Finalmente, juzgar sobre la calidad de este proceso de estructuración cultural implica

identificar el equilibrio entre los beneficios y los límites que derivan de los problemas de adaptación. En la práctica, los resultados apuntan hacia el éxito en los programas de productividad, calidad y mejoramiento continuo, al igual que hacia una mejora sustancial en los salarios y prestaciones contractuales. A diferencia de los primeros años, actualmente los trabajadores de la Ford son los mejores pagados y con prestaciones sociales más altas que el resto de los obreros de la industria de Sonora. Sin embargo, el significado y/o el sentido común que comparten sobre su trabajo en la planta es que puede ser éste el medio para mejorar su calidad de vida y no simplemente sus ingresos. Por tanto, si el modelo socioproductivo se desarrolla en esta dirección, podremos decir entonces, que esta nueva cultura del trabajo está destinada a ser exitosa.

Belarmino Guzmán, Manuel Felipe (1994) "Baja California - algunos conceptos sobre cultura, identidad y economía", en Miguel Martínez, (Comp.) *Cultura Regional y Apertura Económica*, El Colegio de Sonora, Hermosillo Sonora.

Blaser, Sergio (1993). *Postmodernismo territorial y globalización: regiones pivotes y regiones virtuales*, Doc. 93/19, Serie Economía, CEPIS-ONU, Santiago de Chile.

Boyer R., Charron, E., Jurgens, U., Tolliday, S. (1994) *Processes et situations de hybridation*, GERPISA, Paris.

Boyer, Robert, Elsie Charron, Ulrich Jürgens y Steven Tolliday (1998). *Between Imitation and innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International automobile industry*, Oxford University Press, 379 p.

Boyer, Robert y Froyssenet, Michel (1994). *Émergence de nouveaux modèles industriels. Problématiques et premiers résultats*, GERPISA, 41 p.

Chansly, Amaryll (1994). *Latin American Identity and Constructions of Difference*, S.D. Copy

CIDAC (1991). *El acuerdo de libre comercio México - Estados Unidos*, Diana, México.

CIDAC-IBAFIN (1988). *México ante la Cuenca del Pacífico. Alternativas para el futuro*, Diana, México, D.F.

Covarrubias, A. y E. Cripta (1994) "El caso de la planta Ford - Hermosillo", en Calospió *Flexibilidad Laboral y Productividad del Trabajo*, Guadalajara, Jal.

De Grandis, Rita (1995) "Incidencias en torno a hibridación, Una propuesta para discusión. De la medición lingüística de Bojín a la mediación simbólica de Cancian", Prepared for delivery at the 1995 meeting of the American Studies Association, The Sheraton Washington.

BIBLIOGRAFIA

- Abo, Tetsu (1994). "The analysis of Japanese factories located overseas", en T. Abo (edit.): *Hybrid Factory.*, Oxford University press, New York Oxford, pp. 3-25.
- Amin, Ash y Thrift, Nigel (1994). "Living in the global", en Amin y Thrift (Eds.). *Globalization, Institutions and Regional Development in Europe*, Oxford University Press, Great Britain.
- Aoki, Masahiko (1990). *La estructura de la economía japonesa*, FCE, México, 310 p.
- Bejarano Giacomán, Manuel Felipe (1994). "Baja California : algunos conceptos sobre cultura, sociedad y economía", en Miguel Manriquez, (Comp.). *Cultura Regional y Apertura Económica*, El Colegio de Sonora, Hermosillo Sonora.
- Boisier, Sergio (1993). *Postmodernismo territorial y globalización: regiones pivotaes y regiones virtuales*, Doc. 93/19, Serie Ensayos, ILPES-ONU, Santiago de Chile.
- Boyer R., Charron, E., Jurgens, U., Tolliday, S. (1994). *Processus et situations de hybridation*, GERPISA, Paris.
- Boyer, Robert, Elsie Charron, Ulrich Jürgens y Steven Tolliday (1998). *Between Imitation and innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International automobile industry*, Oxford University Press, 379 p.
- Boyer, Robert y Freyssenet, Michel (1994). *Emergence de nouveaux modèles industriels. Problématique et premiers résultats*, GERPISA, 41 p.
- Chanady, Amaryll (1994). *Latin American Identity and Construccions of Difference*, S.D. Copy.
- CIDAC (1991). *El acuerdo de libre comercio México - Estados Unidos*, Diana, México.
- CIDAC-IBAFIN (1988). *México ante la Cuenca del Pacífico. Alternativas para el futuro*, Diana, México, D.F.
- Covarrubias, A. y J. Grijalva (1994): "El caso de la planta Ford Hermosillo", en Coloquio *Flexibilidad Laboral y Productividad del Trabajo*. Guadalajara, Jal.
- De Grandis, Rita (1995). " Incursiones en torno a hibridación, Una propuesta para discusión : De la medición lingüística de Bajtín a la mediación simbólica de Canclini ", Prepared for delivery at the 1995 meeting of the American Studies Association, The Sheraton Washington.

- Del Val, Ariel (1994). "Identidad cultural frente a los procesos de globalización y regionalización : México y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte", en C. Moneta y C. Quenan (Comp.), *Las reglas del juego . América Latina, globalización y regionalismo*, Corregidor , Buenos Aires.
- Delamaide, Darrel (1995). *The New Superregions of Europe*, Plume, New York.
- Drashe, Daniel (1994). "New Work and employment relations: Lean production in japanese auto transplants in Canada" en Mel Watkins, *The car the Canadian political economy: an innisian approach*, University College, University of Toronto.
- Drucker, Peter (1994). *Post-Capitalist Society*, Harper Business, New York.
- Félix Berumen , Humberto (1994). " Identidad cultural y tratado de libre comercio en la frontera norte ", en Miguel Manríquez (Comp.). *Cultura Regional y Apertura Económica*, El Colegio de Sonora, Hermosillo Sonora. pp 147-153.
- Ford Motor, C. Documento Interno (S.F.).
- García Canclini, Néstor (1989). *Culturas híbridas, estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Grijalbo-Conaculta, México, 363 p.
- García Figueroa, G. (1995): "Ford Hermosillo. Racionalidad productiva y conquista de espacios de participación", UAM-I, Depto. Sociología. Avance de investigación (mimeo).
- Glade, William y Luisselli , Cassio (1989). *La Economía de la interdependencia : México y E.U.*, F.C.E., México.
- Harris, Nigel (1996). "Nations against the process of globalization. The end of nationalism?", Documento presentado en el *Seminario La Globalización Económica y sus Impactos Socioterritoriales*, Universidad de Guadalajara, Gobierno del Estado de Jalisco-SEMARNAP_RNICP, Guadalajara Jalisco, Septiembre 23-27.
- Huxley, Christoper, James Rinehart, David Robertson (1994). "Does lean production have to be mean? Worker and union responses to new forms of work organization in the north american auto industry", en *Cars and Continentalism: seminario parte II*, UNAM, México.
- Kawamura, Tetsuji (1994). "Characteristics of the japanese production system and its international transfer model", en T. Abo (edit.): *Hybrid Factory.*, Oxford University press, New York, pp.26-57.

- Lipientz, Alain (1995). "de Toyota-city a la Ford-Hermosillo: La japonización de pacotilla" en *El Cotidiano*, No 67, pp. 39-47.
- Micheli, Jordy (1996). "¿Se puede trasplantar el modelo japonés?, trayectoria de un debate", en Jordy Michel (Coord.). *Japan inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Porrúa, México, pp. 27-45.
- Monden, Yasuhiro (1988). *El Sistema de Producción de Toyota*, 3a. Ed. CDN, Madrid España, 274p.
- Nederveen, (1994). "Globalization as Hibridization " en *Internacional Sociology*, Vol .9 No 2.
- Ohmae, Kenichi (1995). *The End of the Nation State. The Rise of Regional Economies*, The Free Press, London.
- OIT, Organización Internacional del Trabajo (1991). Estudio de caso, (mimeo), México.
- Ortiz, Renato (1994). "La mundialización de la cultura", en *De lo Global a lo Local, Perspectivas desde la Antropología*, UAM-I, México, D.F. pp. 165-182.
- Parker, Cristián (1995). "Identidad, Modernización y Desarrollo local" en *Estudios de la Realidad Contemporánea*, (CERC), Santiago de Chile.
- Reader's Digest (1972). *Gran diccionario enciclopédico ilustrado*, Selecciones del Reader's Digest, México, D.F.
- Rosaldo, Renato (1994). "Ciudadanía cultural en San José, California", en *De lo Global a lo Local, Perspectivas desde la Antropología*, UAM-I, México, D.F. pp. 67-88.
- Rosas Mantecón , Ana (1992). " Globalización y cultura : la exploración de Ulf Hannerzm" en *Alteridades* , Universidad Autónoma Nacional, pp 89-93.
- Rowe, William y Vivian Schelling (1991). *Memory and Modernity. Popular Culture in Latin America*. S.D. copy.
- Sandoval Godoy, Sergio (1998). "Procesos de hibridación y cultura de trabajo en la planta Ford de Hermosillo", en Rocío Guadarrama O., (Coord.). *Cultura y trabajo en México , estereotipos, prácticas y representaciones*, JP casa abierta al tiempo, Friedrich Ebert, México D.F.
- Sonntag Heinz, R. y Nelly, Arenas (1995). " Lo Global , Lo Local , Lo Híbrido", en *Gestion de las transformaciones Sociales - MOST* , Documentos de debate - No 6 UNESCO .

- Sorge, Arndt (1990). "Strategic fit and the societal effect: Interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources", en *Organization Studies* 12/2, Egos, pp. 161-190.
- Storper, Michael (1993). *The global economy and territoriality of economic development*, University of California, 24 p.
- Swyngedouw, Erik (S.F.). "Neither global nor local. Glocalization and the politics of scale" en Kevin R. Cox, *Spaces of globalization. Reasserting the power of the local*.
- Vilaró, Ramón (1989): *Japón, más allá del video y las geishas*. Madrid España, Ed. El país, S.A., 247p.
- Womack, Jones y Roos (1992). *La máquina que cambió el mundo*, Mc Graw-Hill de Management, España, 292p.
- Wong Gonzalez, Pablo (1977). "Globalización e Integración Internacional : Nuevas Estrategias de Desarrollo Transfronterizo", en Regional Development Forum for Latin América and the Caribbean United Nations Centre for Regional Development (UNCRD), Bogotá, Colombia .
- Wong Gonzalez, Pablo (1998). "Virtualización de la economía y Reforma del Estado Hacia la flexibilización de la política territorial del Desarrollo", en III Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Madrid, España.